

EL SALVADOR

Cooperación Técnica No Reembolsable

BID/FOMIN

ATN/ME - 12116 - ES

PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES (PDP)

EVALUACIÓN INTERMEDIA

INFORME FINAL

Roberto de Grootte
Diciembre 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
I. ANTECEDENTES	5
A. Descripción del Programa	5
1. Origen del Programa	5
2. Objetivos del Programa	6
3. Componentes del Programa	7
4. Resultados Esperados del Programa	9
5. Costo y Financiamiento del Programa	9
6. Ejecución del Programa	10
B. Evaluación Intermedia	10
1. Objetivos de la Evaluación	10
2. Metodología de la Evaluación	11
3. Informes de la Evaluación	12
II. ANÁLISIS DEL PROGRAMA	13
A. El Entorno del Programa	13
B. El Diseño del Programa	14
C. La Gestión del Programa	16
1. El Organismo Ejecutor	16
2. El Consejo Directivo	16
3. La Unidad Ejecutora	17
D. Los Resultados Alcanzados	19
1. Resultados por Componente	19
2. Fin y Propósito	27
3. Utilización del Presupuesto	29
III. LECCIONES APRENDIDAS	30
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	33
A. Conclusiones	33
B. Recomendaciones	35

ANEXOS

Anexo N°1: Personas Entrevistadas

Anexo N°2: Metodología PDP

Anexo N°3: Principales resultados alcanzados por 16 cadenas de proveedores apoyadas por el PD

Anexo N°4: Resultados alcanzados de acuerdo a la Matriz de Marco Lógico

Acrónimos y Abreviaciones

ASI	Asociación Salvadoreña de Industriales
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAMAGRO	Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador
CCIES	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador
CDEMYPE	Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
MINECO	Ministerio de Economía
MYPES	Micro y pequeñas empresas
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
PROCOMER	Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
SIECPRO	Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores
UE	Unidad Ejecutora
USAID	Agencia de Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional

INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Borrador de Informe Final de la Evaluación Intermedia del Programa de Cooperación Técnica No Reembolsable BID/FOMIN (ATN/ME-12116-ES), PNUD (SLV-00059206) y el Gobierno de la República de El Salvador, denominado “Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)”.

Para su mejor comprensión el presente informe se ha estructurado en las siguientes secciones o capítulos:

Capítulo I: “**Antecedentes**”, en el que se entregan los principales antecedentes del Programa, tales como sus objetivos, componentes, costo y financiamiento, y respecto a la evaluación intermedia, tales como sus objetivos, metodología a utilizar y productos a entregar.

Capítulo II: “**Análisis del Programa**”, en el que se realiza una evaluación de los aspectos de mayor relevancia del Programa en relación a su diseño, proceso de ejecución y los resultados alcanzados, con el objetivo de, más adelante, pronunciarse acerca de la relevancia, eficiencia, eficacia y sostenibilidad del Programa.

Capítulo III: “**Lecciones Aprendidas**”, en que se presentan resumidamente las principales Lecciones Aprendidas como consecuencia del análisis del Programa, y que pueden servir para mejorar el diseño e implementación de lo que resta del Programa y/o de otros programas similares.

Capítulo IV: “**Conclusiones y Recomendaciones**”, en el que se plantean las principales conclusiones y recomendaciones de la Evaluación de Medio Término realizada al Programa.

I. ANTECEDENTES

A. Descripción del Programa

1. Origen del Programa

- 1.1** El Tratado de Libre Comercio firmado con Estados Unidos (CAFTA), la globalización y la firma de potenciales nuevos acuerdos comerciales, representan amenazas y oportunidades para El Salvador. Una de las amenazas relevantes lo constituye un eventual aumento de la competencia hacia las MIPYMES, que se caracterizan por su limitada productividad, fragmentación, débil e insuficiente contacto con el mercado y un bajo grado de integración con otras unidades productivas.
- 1.2** Por ello, un desafío importante de abordar en el país lo constituye la integración de las MIPYMES en las cadenas de valor, potenciándolas como proveedoras de empresas tractoras (grandes o medianas), mediante un proceso de apoyo al mejoramiento de su productividad y competitividad que les permita establecer relaciones de proveeduría de largo plazo. La experiencia internacional señala que implementar Programas de Desarrollo de Proveedores (PDP) en cadenas productivas que fortalezcan la relación de proveeduría entre empresas tractoras y MIPYMES, es una de las formas más eficaces de lograr incrementar la inserción de estas últimas en la economía globalizada, y de contribuir a crear más y mejores empleos, lo que contribuye de manera importante a disminuir los índices de pobreza.
- 1.3** En consideración a ello, en el año 2008 el Ministerio de Economía (MINECO) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) dieron inicio al PDP de El Salvador, con el objetivo de fortalecer las cadenas de valor a través de programas de trabajo entre empresas que contribuyan a mejorar la productividad y competitividad y colaboren así a mantener y a crear empleos. Para ello se procedió a utilizar y adaptar la metodología de PDP desarrollada en México¹ con apoyo del PNUD para apoyar el fortalecimiento de las cadenas de valor.
- 1.4** Para la implementación del PDP antes mencionado, se dispuso de la colaboración de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES) como la entidad responsable de su implementación, es decir, como Unidad Ejecutora del Programa (UE), y de la Cámara Agropecuaria y Agroindustrial de El Salvador (CAMAGRO), y la Asociación Salvadoreña de Industriales (ASI) como instituciones colaboradoras.
- 1.5** Posteriormente, en mayo de 2010, la CCIES y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se comprometieron para la implementación del “Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP) de El Salvador” bajo la cooperación técnica ATN/ME-12116-ES, lo que ha permitido darle continuidad y sostenibilidad al trabajo antes realizado con el apoyo del

¹Metodología desarrollada entre el PNUD y la Nacional Financiera (NAFIN) de la Secretaría de Economía de México.

PNUD.

- 1.6** El PDP se complementa con otros programas que operan en el país para apoyar el desarrollo empresarial, como los son, entre otros: (i) El Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO) que contribuye a financiar proyectos de mejoramiento de gestión e inversión de la MIYPYMES; (ii) La Dirección de Encadenamientos Productivos del MINECO que apoya el fortalecimiento de cadenas de valor de los diferentes sectores con alto potencial de crecimiento para el mercado local y para la exportación; (iii) La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) que apoya a las MYPES a través de programas de asistencia técnica; y (iv) El Banco Multilateral de Inversiones² (BMI) y Banco Hipotecario, ambos estatales, que disponen de programas de financiamiento a empresas.

2. Objetivos del Programa

- 1.7** El objetivo general del Programa es mejorar la competitividad y los niveles de ingreso de las MIPYMES a través del mecanismo de cadena de valor, y de la mejora de gestión bilateral entre un cliente (empresa tractora) y un proveedor (MIPYME), mejorando la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena. El propósito del Programa es adoptar un mecanismo sostenible de desarrollo de proveedores en El Salvador, para la vinculación de MIPYMES con medianas y grandes empresas tractoras.
- 1.8** Los beneficiarios directos del Programa son las MIPYMES y las grandes empresas de diferentes sectores de actividad económica del país: alimentos y bebidas, construcción, transporte, cereales, vegetales y frutas, calzado, industria farmacéutica, productos lácteos, metalmecánica, entre otros. Otros beneficiarios del Programa, son:
- a)** Los consultores nacionales a través de la capacitación en la aplicación de la metodología, permitiéndoles ampliar sus oportunidades de negocio;
 - b)** Los organismos con los que se generen alianzas para la realización del Programa, y vean fortalecidas sus capacidades y niveles de acercamiento y participación en el apoyo al desarrollo empresarial.
- 1.9** Para alcanzar los objetivos el Programa dispone de una metodología que considera las siguientes etapas:
- a)** Promoción en una cadena productiva;
 - b)** Intervención en una empresa cliente o tractora y 10 empresas proveedoras, por uno o dos consultores durante 9 ó 10 meses; e
 - c)** Identificación, diagnóstico, interacción, plan de mejora, implantación y posteriormente la empresa cliente o tractora sigue replicando la metodología al resto de su cadena de proveedores.
- El Programa financia hasta el 70% de la intervención por grupo, y las empresas, en general las tractoras, aportan el 30% restante. En el caso que la empresa tractora sea mediana, el Programa financia hasta el 80% de la intervención por grupo, y las tractoras el 20% restante.

²Hoy Banco de Desarrollo de El Salvador (BANDESAL).

3. Componentes del Programa

1.10 El Programa considera la ejecución de 4 componentes: a) Adaptación de la metodología de desarrollo de proveedores; b) Formación de consultores en la metodología PDP; c) Implementación de la metodología con el apoyo de consultores formados en PDP; y d) Sistema de Seguimiento y de Difusión del Programa

a) Componente I: Adaptación de la metodología de desarrollo de proveedores

1.11 Su propósito es adaptar la metodología desarrollada e implementada exitosamente por el PNUD en México³, para el desarrollo de cadenas de valor en El Salvador.

1.12 Las principales actividades consideradas, son las siguientes:

- (i)** Consultoría de línea de base sobre políticas y proveedores de servicios de desarrollo empresarial, y para las empresas de referencia;
- (ii)** Focus groups con consultores PDP para ajustar la metodología PDP con los consultores que se van formando;
- (iii)** Consultoría internacional de transferencia de la metodología y mecanismo de replicabilidad y sostenibilidad;
- (iv)** Consultoría nacional para la adaptación de los formatos PDP en bases de datos; y
- (v)** Conectividad con el sistema informático del MINECO para que las empresas PDP puedan optar por acceder a recursos de inversión.

1.13 Los resultados esperados son los siguientes:

- (i)** Línea de base;
- (ii)** Base de datos para integración de los datos de implementación en cada empresa;
- (iii)** Metodología PDP adaptada al contexto salvadoreño y consensuado entre las entidades de apoyo y el sector productivo.

b) Componente II: Formación de consultores en la metodología PDP

1.14 El propósito de este componente es formar una masa crítica de consultores capacitados en la metodología de Desarrollo de Proveedores (PDP) para que actúen como articuladores o intermediarios que facilitan y proveen capacitación y asistencia técnica, y den acompañamiento a los procesos de encadenamientos entre las empresas tractoras y sus proveedoras.

El proceso de formación se realizará en 2 ocasiones durante el desarrollo del Programa, y se prevé actualizaciones a lo largo de la ejecución.

1.15 Las principales actividades consideradas, son las siguientes:

- (i)** Formación online que permita mejorar las herramientas en línea y facilitar el aprendizaje por parte de los consultores;
- (ii)** Producción de material audiovisual para el curso;
- (iii)** Elaboración y reproducción de los materiales del curso; y

³Metodología y Herramientas para Encadenamientos Productivos.

(iv) Formación de consultores en la metodología PDP.

1.16 Los resultados esperados de este componente, son los siguientes:

- (i) Adaptación de la metodología de enseñanza en PDP;
- (ii) Acreditación de al menos 25 consultores en PDP, que deben además firmar contratos con las respectivas cadenas de proveeduría a partir de planes de trabajo con cada una, y con metas específicas.

c) Componente III: Implementación de la metodología con el apoyo de consultores formados en PDP

1.17 El propósito de este componente es mejorar en al menos 240 MIPYMES, las capacidades organizacionales, gerenciales, técnicas y de mercadeo que les permitan integrarse en cadenas de valor, con un estimado de 24 empresas tractoras en mejores condiciones en lo que se refiere a la distribución de los beneficios a lo largo de la misma.

1.18 Las principales actividades consideradas, son las siguientes:

- (i) Intervención PDP en cada empresa;
- (ii) Asistencia técnica especializada para implementar Planes de Mejora en las MIPYMES;
- (iii) Ferias de empresas tractoras para informar a los potenciales proveedores de sus demandas de bienes y servicios;
- (iv) Consultoría directa a 24 grupos de proveeduría, formados por una empresa tractora y un estimado de 10 MIPYMES cada uno, durante un periodo aproximado de 10 meses, durante el cual se aplicarán las seis etapas de la metodología y sus correspondientes herramientas;
- (v) Asistencia técnica especializada para el conjunto de la cadena. Estas asistencias técnicas se derivarán de los Planes de Mejora que se establezcan conjuntamente entre la empresa proveedora, la tractora y el consultor que acompaña la cadena.

1.19 Los resultados esperados de este componente son los siguientes:

- (i) 24 grupos de proveedores formados entre una empresa tractora y un estimado 10 MIPYMES cada uno;
- (ii) Fortalecimiento de las MIPYMES como proveedoras de empresas de mayor tamaño;
- (iii) Adopción de una metodología mediante la cual las empresas tractoras pueden continuar formando MIPYMES proveedoras.

d) Componente IV: Sistema de Seguimiento y de Difusión del Programa

1.20 Para el Sistema de Seguimiento y Monitoreo, se implementará un sistema informático que permita realizar el seguimiento técnico y de desempeño de las empresas durante la ejecución del Programa, según los indicadores establecidos en la línea de base de cada cadena. El sistema suministrará, además, insumos para la evaluación de impacto del Programa.

1.21 Para la difusión de las lecciones aprendidas del Programa, se implementarán

acciones que permitan relevar, analizar y sistematizar los procesos y resultados, de manera de poder transferirlos a proyectos similares.

1.22 Las principales actividades consideradas, son las siguientes:

- (i) Diseño y producción de material promocional;
- (ii) Un evento inicial de lanzamiento dirigido a gremiales, empresas privadas, entidades de cooperación, prestadores de servicio, el sector público;
- (iii) Realización en El Salvador de un encuentro internacional de programas de desarrollo de proveedores, para compartir experiencias y mejores prácticas dado que existen varios programas de desarrollo de proveedores, (por ejemplo, en México, Colombia, Chile, Costa Rica, y otros); y
- (iv) Dos seminarios locales de difusión de resultados.

1.23 Los resultados esperados de este componente, son los siguientes:

- (i) Sistema de monitoreo que facilite la medición del impacto;
- (ii) Documentar y sistematizar la experiencia de manera que sea replicable para otras regiones; y
- (iii) Lograr un intercambio de experiencias a nivel nacional e internacional.

4. Resultados Esperados del Programa

1.24 Con la ejecución del Programa se espera impactar de manera directa a unas 240 MIPYMES de sectores claves de la economía salvadoreña, obteniendo los siguientes resultados en las empresas intervenidas: a) Un incremento en la productividad⁴; b) Mejora de la calidad; c) Incremento de los ingresos generados anualmente por las empresas; d) Generación de empleos; e) Inversión de las empresas participantes; y f) Indicadores de género.

5. Costo y Financiamiento

1.25 El costo total del Programa es de US\$1.662.640, de los cuales US\$1.000.000 son aportados por el FOMIN con carácter no reembolsable, mientras la contrapartida de US\$662.640 -con al menos el 90% en efectivo- será responsabilidad de la CCIES. El detalle del presupuesto se presenta en el Cuadro N°1.

Cuadro N°1
Presupuesto
(Cifras expresadas en US\$)

Componentes/ Actividades	Aportes		Total	%
	FOMIN	Local		
I. Adaptación de la metodología PDP	19.960	41.340	58.300	4%
II. Formación de Consultores en la metodología PDP	53.400	13.000	66.400	4%
III. Implementación de la metodología con apoyo de consultores formados en PDP	715.600	330.400	1.046.000	63%
IV. Sistema de seguimiento y difusión del Programa	87.900	60.100	148.000	9%
Unidad Ejecutora	88.800	217.800	306.600	18%
Subtotal	962.660	662.640	1.625.300	98%
Auditora, evaluaciones, cierre e imprevistos	37.340	0	37.340	2%
Total	1.000.000	662.640	1.662.640	100%

⁴Por ejemplo, reducción de tiempos de entrega, costos, inventarios, del ciclo de producción y otros, según el caso.

6. Ejecución del Programa

- 1.26** El Organismo Ejecutor del Programa es la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CCIES), que para la gestión del Programa contará con una Unidad Ejecutora (UE), responsable del desarrollo de los componentes conformada por el Coordinador del Programa, un Especialista de apoyo al Coordinador, un Especialista en Informática, y un Asistente Administrativo.
- 1.27** Se dispondrá de un Comité Directivo (CD) que se encargará de orientar, facilitar y apoyar el Programa, y que será conformado por representantes de la CCIES, la CAMAGRO, la ASI, el MINECO y el PNUD.
- 1.28** El Programa se inició en el mes de mayo del año 2010 y se contemplaba que finalizara en mayo del año 2013. Actualmente se espera que el Programa finalice en el mes de mayo del año 2014.

B. Evaluación Intermedia

1. Objetivos de la Evaluación

- 1.29** El objetivo de la evaluación intermedia es examinar la relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y potencial de escalamiento y réplica del PDP dado el contexto reciente del país. La evaluación deberá incluir una valoración de los resultados no intencionales, identificando posibles consecuencias positivas o negativas derivadas de la intervención, y su contribución combinada con las intervenciones del gobierno y otros socios a los cambios en las condiciones de desarrollo generados a corto y mediano plazo en relación a las capacidades nacionales para el desarrollo productivo, la generación de oportunidades y condiciones de trabajo decente.
- 1.30** Los objetivos específicos de la evaluación intermedia son:
- a)** Analizar la ejecución de las actividades de la CCIES:
- Determinar el grado de cumplimiento y avance de los objetivos, productos y resultados a corto y mediano plazo que se han obtenido a la fecha de la evaluación, tal como se definieron en el Marco Lógico y sus modificaciones, y determinar la posibilidad de lograrlos al completar el Programa;
 - Dar una opinión de los productos de las principales consultorías efectuadas con recursos del Programa;
 - Identificar alternativas para mejorar el desempeño del Programa, que podría incluir modificaciones de las actividades, de las responsabilidades del personal de la agencia ejecutora y de otros socios del Programa, del cronograma de actividades, de los hitos para desembolsos y de partidas presupuestarias, entre otros;
 - Identificar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones para futuras operaciones a ser financiadas por el BID, el FOMIN, el PNUD y otras agencias;

- Proporcionar una opinión del efecto, a la fecha, del Programa sobre los beneficiarios, sobre la CCIES y sobre el acceso al mercado exterior de las PYMES en El Salvador;
 - Dar una estimación de la sostenibilidad del Programa, una vez concluido el financiamiento del BID/FOMIN y del PNUD y dar recomendaciones de acciones a tomar, por el ejecutor, para el Plan de Sostenibilidad; y
 - Dar una opinión sobre el rol y el desempeño que ha tenido la CCIES como agencia ejecutora del Programa, identificar las fortalezas y oportunidades de mejora de la CCIES y la Unidad de Ejecución del PDP.
- b) Retroalimentar la estrategia del PDP en relación a la gestión, alianzas, su institucionalización, sostenibilidad financiera, posibilidades de réplica y estrategia de salida de la cooperación.
- c) Obtener evidencia sobre los cambios alcanzados por los beneficiarios como resultado de las actividades del Programa.

2. Metodología de la Evaluación

- 1.31** El objetivo principal de esta evaluación ha sido analizar el avance en la ejecución del Programa con la finalidad de obtener conclusiones sobre la gestión y los resultados logrados hasta la fecha, que permitan sugerir recomendaciones tendientes a superar los obstáculos observados y contribuir a mejorar su implementación.
- 1.32** A partir del análisis del entorno en que se desarrolla el Programa, del contenido de su diseño, de la participación del OE y de la UE en la gestión del mismo, de los resultados obtenidos en relación a los resultados esperados establecidos en la Matriz de Marco Lógico, y del avance y utilización del presupuesto, se ha buscado establecer algunas conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la ejecución del Programa en el período que le resta.
- 1.33** La evaluación se realizó en torno a cuatro aspectos esenciales indicados en los términos de referencia de la evaluación intermedia: la relevancia, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad.
- a) A través del análisis de la relevancia, se pretende observar en qué medida el Programa es consistente con el contexto en que se desarrolla y se adecúa a las necesidades que se pretende satisfacer y los objetivos que se desea lograr.
 - b) Mediante el análisis de la eficacia, se intenta establecer en qué medida se ha alcanzado o se espera alcanzar los resultados y los objetivos propuestos al inicio del Programa, independientemente de los costos en que se haya incurrido para ello.
 - c) A través del análisis de la eficiencia se pretende observar en qué medida los resultados alcanzados se han logrado optimizando el uso de los recursos humanos y financieros del Programa. Es una medida de la productividad con que se ha llevado a cabo el proceso de implementación del Programa.
 - d) Mediante el análisis de sostenibilidad se pretende visualizar si los beneficios alcanzados a través de la ejecución del Programa continuarán o tienen

probabilidades de permanecer en el tiempo una vez que este termine, y si fuese necesaria una extensión del mismo, si hay disposición institucional del OE de financiar dicha extensión para alcanzar los resultados alcanzados.

1.34 Para alcanzar los objetivos de la evaluación de medio término, se desarrollaron las siguientes etapas secuenciales de trabajo:

- a) Revisión y análisis de la documentación técnica, operativa y financiera del Programa, proporcionada por la UE, los organismos cooperantes (BID/FOMIN y PNUD);
- b) Reuniones y entrevistas con los representantes de los Organismos Cooperantes (BID/FOMIN y PNUD), del Organismo Ejecutor (CCIES), de la UE, del MINECO, de MIYMES, empresas tractoras y consultores participantes del Programa;
- c) Análisis y evaluación del cumplimiento de los indicadores del Programa en base a la información recogida a través de los diferentes medios antes señalados: documentos del Programa, entrevistas y reuniones.
- d) Elaboración del Borrador del Informe Final de la Evaluación Intermedia del Programa.
- e) Elaboración del Informe Final de la Evaluación Intermedia, incorporando en ella los cometarios efectuados al Borrador del Informe Final por parte de la UE y del BID.

3. Informes de la Evaluación

1.1 La consultoría considera la presentación de los siguientes informes:

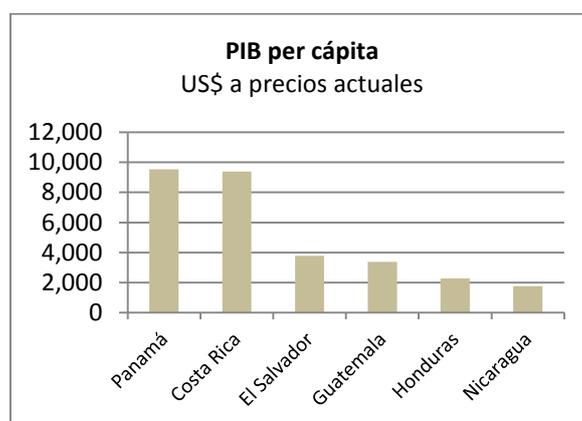
- a) **Informe Inicial**, que contiene la propuesta del Programa de Trabajo, metodología a utilizar y cronograma de trabajo;
- b) **Informe de Hallazgos**, que contiene de manera resumida los principales hallazgos observados por el consultor en las visitas a terreno;
- c) **Borrador del Informe Final**, que contiene la Evaluación de Medio Término del Programa sin incorporar las observaciones del BID; e
- d) **Informe Final**, que contiene la Evaluación de Medio Término del Programa, incluyendo las observaciones al Borrador del Informe Final por parte del BID.

II. ANALISIS DEL PROGRAMA

A. El Entorno del Programa

- 2.1** En los últimos años la economía salvadoreña se ha caracterizado por alcanzar una relativamente baja tasa de crecimiento económico, que en el periodo 2003-2012 fue de una cifra cercana al 2% anual como promedio⁵, alcanzando en el año 2012 un Producto Interno Bruto (PIB), a precios actuales, de US\$23.8644 millones, y un PIB per cápita de US\$3.790, siendo este a nivel centroamericano superior al alcanzado por sus vecinos Guatemala, Honduras y Nicaragua, pero muy inferior al logrado por Panamá y Costa Rica, como se puede apreciar en el Gráfico N°1.

Gráfico N°1
PIB per cápita Centroamérica 2012



Fuente: Banco Mundial Indicadores de Desarrollo Mundial 2013

- 2.2** Como una forma de alcanzar mayores tasas de crecimiento e incrementar los ingresos de la población el país ha ido desarrollando un proceso de integración con los países centroamericanos y de creciente apertura a los mercados internacionales. Sin embargo, para aprovechar adecuadamente los eventuales beneficios de la globalización el país requiere de forma urgente que sus empresas aumenten su productividad y competitividad, de manera de poder enfrentar exitosamente la competencia internacional tanto en los mercados internos como en los mercados externos.
- 2.3** En ese contexto, el PDP, que tiene como objetivo potenciar las cadenas de valor a través del incremento de la productividad de las MIPYMES y de las empresas tractoras que participan en el Programa, es observado, por los distintos sectores vinculados a los temas de desarrollo económico y social, como un instrumento o servicio de desarrollo empresarial (SDE) de gran trascendencia y proyección. En efecto, las instituciones públicas y privadas consultadas coinciden en considerar al PDP como un importante instrumento de apoyo al desarrollo del sector empresarial, que contribuye al mejoramiento de su competitividad y a la mantención y generación de empleo, por lo que debiera establecerse como una política pública liderada por el MINECO aplicable a distintos rubros o sectores de la actividad productiva nacional.

⁵Banco Mundial, Indicadores de Desarrollo Mundial, 2013.

- 2.4** En ese escenario, es particularmente importante el interés manifiesto y entusiasta del Ministro de Economía y sus colaboradores de CONAMYPE, FONDEPRO y la Dirección de Fomento Productivo en desarrollar extensivamente una política pública nacional de apoyo al desarrollo de las MIPYMES en base a las cadenas de valor lideradas por las empresas ancla y con la participación de sus proveedoras, utilizando para ello la red de fomento productivo ya existente en el país, con la participación de entidades públicas y privadas.
- 2.5** En consecuencia, es posible plantear que el entorno en que se diseñó y se ha ejecutado el “Programa de Desarrollo de Proveedores” han sido plenamente favorables para su desarrollo, y que las condiciones para su continuidad y fortalecimiento lo siguen siendo. Existe plena disposición de parte del gobierno para buscar alternativas de financiamiento para establecer una política nacional de desarrollo de proveedores.
- 2.6** No obstante lo anterior, pareciera no existir el conocimiento y consenso necesario acerca de cómo debiera organizar un sistema nacional de apoyo a las cadenas de proveedores, lo que hace particularmente importante que los expertos de la UE establezcan instancias de diálogo formal y permanente con las autoridades públicas respecto a los temas técnicos de la operación de los PDP, con el objetivo de contribuir a diseñar la institucionalidad necesaria para su administración como política pública. Ello es esencial, toda vez que se dispone de un entorno favorable y de un instrumento (PDP) que muestra, hasta la fecha, buenos resultados a pequeña escala, pero que requiere de una adecuada institucionalidad nacional para que pueda operar de manera eficiente y eficaz como política pública.

B. El Diseño del Programa

- 2.7** El diseño del Programa se basó en el PDP que se venía implementado desde el año 2008 por parte del PNUD en el país, el que a su vez se estructuró en base a una metodología ya probada exitosamente en México. Como este último país tiene una realidad empresarial muy diferente a la de la economía salvadoreña, se tornaba imprescindible ajustar la metodología a realidad nacional.
- 2.8** En ese escenario, el riesgo en el diseño del Programa quedaba circunscrito no al desarrollo de una nueva metodología sino a la adaptación o adecuación de esta a la realidad empresarial local, con empresas de mucho menor tamaño, menos internacionalizadas y pertenecientes a sectores más relacionados, en general, al sector de la agroindustria que al sector industrial propiamente tal, como sucede en el caso mexicano.
- 2.9** La adecuación a la realidad nacional no solo tenía las dificultades propias de una adaptación metodológica, sino que, ante la ausencia de profesionales conocedores de esta metodología en el país, para que esta se pudiese aplicar, resultaba imprescindible proceder a la formación de consultores en la metodología, a través de cursos de capacitación.
- 2.10** En congruencia con lo anterior, el diseño del Programa estableció la ejecución de cuatro componentes acordes con las necesidades de: (i) Adaptación

metodológica; (ii) Capacitación de consultores en la metodología del PDP; (iii) Entrega de los SDE que ofrece el PDP a las empresas por parte de los consultores capacitados; y (iv) Registro, monitoreo y seguimiento de las actividades y resultados alcanzados a través de la implementación del Programa.

Se trata de un diseño que se plantea objetivos claros, y dispone de componentes y actividades plenamente congruentes con los objetivos que se pretende lograr.

2.11 Un aspecto importante señalar es que desde sus inicios el PDP se concibió como un Programa que busca coordinar y articular esfuerzos públicos y privados en beneficio del desarrollo empresarial, asignándole al sector privado un rol esencial en la conducción estratégica y en la operación del Programa, en tanto que al sector público se le asigna un rol esencialmente estratégico. Ello se ve claramente reflejado en la estructura de gobernanza del PDP, en la que se pueden distinguir, con nitidez, tres niveles o dimensiones institucionales:

- a) Un primer nivel, de carácter estratégico, conformado por entidades públicas, privadas y de la cooperación internacional⁶, que a través del Consejo Directivo del Programa, se encargan de la conducción estratégica del mismo;
- b) Un segundo nivel, de administración o gestión, conformado por los profesionales de la UE que tienen a su cargo la operación del Programa, es decir, la ejecución del conjunto de actividades necesarias para la implementación del mismo; y
- c) Un tercer nivel, de prestación de servicios a las empresas que participan en el Programa, que es realizado por un equipo de consultores expertos en gestión y en aspectos técnicos, especialmente preparados y capacitados para el desarrollo del Programa.

2.12 Es importante resaltar que la estructura organizacional antes descrita es plenamente congruente con las buenas prácticas internacionales y recomendada para gestionar este tipo de programas: participación pública y privada en la conducción estratégica, gestión privada del Programa, y provisión de servicios a las empresas beneficiarias provenientes del sector privado (consultores), presentes en el mercado.

2.13 No obstante lo anterior, resulta importante mencionar que el diseño del PDP se basó en la metodología existente en México, en circunstancias que a esa fecha ya existían varias otras metodologías de intervención para el desarrollo de proveedores en América Latina, y también probadamente exitosas, como lo son las desarrolladas por el programa Costa Rica Provee en Costa Rica, a través de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y el PDP ejecutado por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) en Chile.

Tal vez el adecuado análisis de dichas experiencias que han logrado buenos resultados, habrían contribuido a optimizar la adaptación metodológica del PDP a la realidad de El Salvador.

⁶La CCIES, la ASI, y la CAMAGRO en representación del sector privado; el MINECO por el sector público; y el PNUD como representante de organismos internacionales de cooperación.

C. La Gestión del Programa

1. El Organismo Ejecutor

- 2.14** La CCIES, OE del Programa, es un organismo gremial que dispone del prestigio, credibilidad, y voluntad de apoyar la ejecución del PDP, facilitando para ello la infraestructura administrativa y física para la ejecución del Programa. Además, en consideración a los sectores productivos que ella representa (industria y comercio), tiene en su membresía a un número importante de empresas que pueden participar como tractoras en el PDP, lo que convierte a esta asociación gremial en un actor clave para el éxito del Programa.
- 2.15** En el proceso de ejecución del Programa, la CCIES ha desempeñado un importante rol en la promoción del mismo, incentivado de manera activa la participación de las empresas en el PDP a través del liderazgo de sus máximas autoridades, y a pesar de no incidir de manera importante en los aspectos metodológicos del Programa, ha mantenido una permanente actitud de colaboración, cumpliendo adecuadamente el rol que le ha sido asignado en el PDP. Ha otorgado una gran independencia técnica para la realización de las actividades que le corresponden a la UE, y ha contribuido de manera eficiente a facilitar su estructura administrativa, de soporte legal y personalidad jurídica para facilitar el desempeño del Programa.
- 2.16** Adicionalmente la CCIES ha desempeñado un rol clave en la continuidad que hasta ahora ha tenido el Programa, por cuanto ha dado las garantías de administración del mismo no solo al PNUD, su iniciador, sino también al FOMIN (BID) y a la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID) que también ha realizado aportes financieros para la continuidad del Programa.

2. El Consejo Directivo

- 2.17** El Consejo Directivo del PDP está compuesto por tres instituciones privadas (la CCIES, la CAMAGRO y la ASI), una del sector público (el MINECO), y un organismo de la cooperación internacional (el PNUD).
- 2.18** Este Consejo, ha sesionado de acuerdo a los requerimientos del Programa, con la activa participación del la CCIES, el MINECO y el PNUD. Una menor participación se observa de parte de la CAMAGRO. La ASI no ha participado, a pesar de ser permanentemente convocada.

El CD es citado por el PNUD, y si bien se reúne al menos una vez al año. No ha funcionado con la regularidad que debiera hacerlo, pero ha logrado dar al Programa la orientación estratégica para la que fue diseñado.

- 2.19** Si bien esta instancia es de carácter estratégico, es plenamente recomendable que efectúe un trabajo sistemático de supervisión, observación y priorización de las actividades, análisis de los procedimientos y de los resultados que se van obteniendo con el desarrollo del Programa. La UE requiere de los aportes de esta instancia para mejorar su gestión, más aún cuando no hay en el país alternativas disponibles para analizar el desempeño del Programa, cotejar sus resultados y enmendar su quehacer.

2.20 El rol activo del CD es especialmente importante si se considera que uno de los objetivos deseados del Programa es que el desarrollo de proveedores se transforme en una política pública de importancia en el país. La contribución de este Comité en cuanto a cómo establecer la institucionalidad nacional para la implementación de una política pública en la materia, es crucial y constituye una importante necesidad. En efecto, si bien en el sector público hay consenso respecto a desarrollar una política pública de desarrollo de proveedores, no hay claridad respecto a cómo establecer la institucionalidad para su implementación, lo que podría retardar o complicar la sostenibilidad del Programa.

3. La Unidad Ejecutora

2.21 La UE del Programa está conformada por un equipo de cuatro personas, que desempeñan los siguientes cargos y funciones principales:

- a)** Coordinador del Programa, encargado de gestionar, dirigir y coordinar las actividades del Programa;
- b)** Coordinador Ajunto, encargado de apoyar de manera permanente la labor realizada por el Coordinador del Programa;
- c)** Especialista en Informática; encargado del diseño y administración de los sistemas informáticos y bases de datos del Programa; y
- d)** Asistente Administrativo, encargada de las diferentes labores administrativas del Programa.

Con la finalidad de apoyar las labores de difusión del Programa se dispuso la contratación temporal de una periodista encargada de elaborar información acerca de los avances del Programa como un todo, y de las empresas que en él participan.

Las labores contables y financieras del Programa son realizadas a través de la estructura administrativa de la CCIES.

2.22 Las personas que trabajan en la UE del Programa, lideradas por su Coordinador, constituyen un equipo de trabajo armónico, con sus objetivos claros y con una nítida y adecuada distribución de sus funciones. El equipo de trabajo está plenamente capacitado para ejecutar las funciones encomendadas, posee una gran vocación de servicio, muy buenas relaciones interpersonales y muestra una gran disposición a buscar soluciones a los problemas que se le presentan.

2.23 El equipo de profesionales de la UE del Programa, con el apoyo de la CCIES y del PNUD, logró liderar el proceso de adaptación de la metodología a la realidad nacional, haciéndola más asequible a empresas de menor escala y a sectores productivos de mayor trascendencia en la economía nacional, como lo es, por ejemplo, el de la agroindustria. Posteriormente, a instancias del PNUD el mismo equipo de profesionales ha liderado el proceso de adaptación de la metodología del PDP para atender las necesidades de grupos específicos, considerados prioritarios por el PNUD, como son por ejemplo las metodologías para apoyar:

- a)** El fortalecimiento de pequeños negocios de comunidades solidarias que han tenido acceso a capacitaciones básicas en temas empresariales;
- b)** La conformación de grupos asociativos de jóvenes en riesgo social, provenientes de las maras o en riesgo de entrar en ellas; y

- c) La creación de cooperativas de jóvenes de educación media y tecnológica para transformarlos en proveedores de empresas tractoras.

2.24 En consideración al trabajo realizado, el equipo profesional de la UE ha alcanzado un gran conocimiento acerca de la metodología y forma de gestionar los PDP en El Salvador, lo que los ha posicionado en el tema de desarrollo de proveedores no solo en el país sino también fuera de él. El trabajo desarrollado ha suscitado el interés de otros países, por los que los profesionales del Programa han sido invitados a exponer su experiencia en el tema a países tales como Colombia y Haití en América Latina y más recientemente a Kenia, en África.

2.25 En todo caso parece necesario señalar que, si bien es de gran importancia desarrollar nuevas aplicaciones metodológicas del PDP y difundir la metodología y los logros alcanzados por el Programa, es preciso actuar con gran cautela al respecto, con la finalidad de:

- a) No descuidar el seguir adquiriendo un mayor conocimiento en la materia a través del aprendizaje de las experiencias de otros países que han desarrollado PDP de manera exitosa;
- b) Mantener la metodología ya probada de los PDP tradicionales con cierto niveles de distanciamiento de los nuevos desarrollos metodológicos, de manera de no contaminar los primeros en caso que los segundos no logren implementarse adecuadamente en virtud de las características de sus participantes⁷;
- c) Disponer de mayor cantidad de información cuantitativa acerca de los avances concretos alcanzados por las empresas que participan en el Programa y poder así desarrollar la difusión con mayores antecedentes respecto a sus resultados⁸;
- d) No sobreestimar los beneficios del PDP en general y de la experiencia salvadoreña en particular. Si bien este es un instrumento que puede contribuir de manera importante al desarrollo empresarial y al mejoramiento de la competitividad de las cadenas productivas, puede alcanzar un mucho mayor impacto en la medida que se ejecuta de manera complementaria con otros SDE no financieros, tales como por ejemplo, los servicios de asistencia técnica, capacitación, servicios de certificación de productos y procesos, transferencia tecnológica e innovación, SDE de carácter financiero para acceder al crédito, y se organizan en un entorno territorial favorable, con la participación de actores públicos y privados de relevancia en la economía local.

⁷ En general el trabajo con grupos sociales en riesgo social son de alta complejidad, por lo que la obtención de resultados relativamente pobres, podría deberse no necesariamente al desarrollo metodológico, sino a las especiales características de los participantes.

⁸ La UE se encuentra trabajando en mejorar los sistemas de información de los resultados de las intervenciones del PDP en las empresas.

D. Los Resultados Alcanzados

2.26 De acuerdo a la información proporcionada por la UE del Programa y a la información que fue posible obtener a través de las visitas a empresas, tractoras y proveedoras, que han participado en el Programa y las reuniones con personas representantes de organismos privados y públicos relacionados al PDP, es posible plantear que, hasta la fecha de esta evaluación, se han alcanzado los siguientes resultados de interés:

1. Resultados por Componente

a) En relación a la adaptación de la metodología de desarrollo de proveedores (Componente I)

2.27 De acuerdo a la Matriz de Marco Lógico del Programa, las metas y resultados alcanzados en este componente, son los siguientes:

Metas propuestas	Resultados alcanzados	Comentarios
1. Línea de base realizada al mes 3	La línea de base se realizó, pero con alrededor de 16 meses de retraso respecto a lo programado.	El estudio sugiere usar comparaciones reflexivas y análisis cualitativo de beneficiarios.
2. Base de datos para integración de los datos de implementación en cada empresa al mes 6.	La UE se encuentra trabajando en la base de datos en cada empresa en base al Sistema de Monitoreo que se está implementando. El sistema está finalizado, y en etapa de alimentación con la información disponible.	Si bien hay importantes avances en la materia, se observa un importante retraso con respecto a su programación inicial. Meta en proceso de cumplimiento.
3. Metodología adaptada y consensuada al mes 12.	La metodología fue adaptada y consensuada de acuerdo a lo programado.	La metodología se encuentra en plena aplicación en los PDP. Se sugiere el analizar otras metodologías y experiencias y extender su período de duración. Meta cumplida.

2.28 La metodología del PDP aplicable a El Salvador se encuentra desarrollada y en plena etapa de aplicación en los diferentes PDP que se han estado implementando en el país.

2.29 En lo sustancial la metodología adaptada contempla el desarrollo de seis etapas secuenciales, que son:

- (i) Promoción y Formalización
- (ii) Diagnóstico
- (iii) Interacción Cliente – Proveedor
- (iv) Elaboración del Plan de Mejora
- (v) Implantación y Seguimiento
- (vi) Documentación de la Intervención y Análisis de Replicabilidad

En el Anexo N°2: “Metodología PDP”, se presenta una breve descripción de las actividades que se desarrollan en cada etapa.

2.30 Es importante señalar, que la metodología aquí adaptada es de características similares a las aplicadas en Chile y Costa Rica, aunque estructuradas de diferente manera. La forma concreta que adquiere la metodología aquí adaptada está focalizada en fortalecimiento de las cadenas de valor en las que ya están presentes las empresas proveedoras, y requieren de la implementación de un importante Plan de Mejora para alcanzar adecuados niveles de competitividad. El trabajo con este tipo de cadenas de valor permite un avance más rápido y de menor costo que en aquellos casos en que hay que desarrollar nuevos proveedores, por cuanto, en general, la mayor parte de los problemas de las empresas proveedores son comunes a un grupo importe de ellas lo que permite buscar soluciones que siendo individuales a cada empresa, se pueden abordar de manera colectiva o conjunta.

Esto es particularmente cierto en el caso de los sectores de la agroindustria, en que los problemas de cada pequeño productor son relativamente similares y, en general, requieren de un importante proceso de transferencia tecnológica para mejorar su productividad y competitividad. Es el caso, por ejemplo, de la industria láctea, del café, del azúcar, del banano, mango, a modo de ejemplo.

2.31 El desarrollo de la metodología local y su implementación en 26 cadenas de valor en el país, han permitido que el equipo de la UE adquiriera la experiencia necesaria como para desarrollar metodologías que operan bajo lógicas similares, pero que están dirigidas a apoyar a otros grupos objetivos, distintos de las MIPYMES proveedores de empresas de tamaño mayor, como lo son el desarrollo de pequeños negocios de comunidades solidarias, la conformación de grupos asociativos en riesgo social y de cooperativas de jóvenes de educación media y tecnológica.

2.32 Si bien la metodología de PDP adaptada a la realidad salvadoreña ha permitido importantes avances en la materia, con la finalidad de enriquecerla aún más, se sugiere conocer con detención las metodologías aplicadas en los casos de Chile y Costa Rica. En el primero de los casos se priorizó el trabajo con proveedores ya existentes y con problemas similares, lo que permitió avanzar en la incorporación masiva de nuevas tecnologías y formas de gestión. En el segundo de los casos, en Costa Rica, se trabajó preferentemente en el desarrollo de nuevos proveedores a partir de PYMES ya existentes y que requirieron de un proceso de mejoramiento individual, diferente al de otros proveedores.

En consideración a que se trata de metodologías con focos de atención algo diferentes, se sugiere al equipo de la UE buscar la forma de adquirir mayor conocimiento de dichas experiencias y enriquecer de esa forma la metodología.

2.33 Adicionalmente y como consecuencia de las visitas realizadas a las empresas tractoras y a las MIPYMES participantes en los PDP, se pudo constatar que un factor común, presente en el 100% de las entrevistas de las empresas más grandes como de las más pequeñas, es que el tiempo que dura la

implementación del Programa es demasiado corto, y en consecuencia no alcanzan a desarrollar los Planes de Mejora que se habían propuesto.

Al respecto es importante señalar que dado el gran esfuerzo que se ha realizado en las etapas iniciales del PDP generando información acerca de las necesidades de apoyo de las empresas, que conducen a la elaboración de los Planes de Mejora, lo óptimo sería que dichos Planes conduzcan al logro de metas y estándares de calidad, en que el tiempo de demora en alcanzarlos dependa del estado actual de retraso en que se encuentra la empresa y la cadena de valor y no demore necesariamente un año como contempla el PDP actualmente. Por otro lado dejar el período de duración de los PDP a plazos indeterminados no parece razonable. Por ello se sugiere ampliar el período de duración de los PDP a un máximo de 2 años, de manera de optimizar el uso de la información proporcionada por el diagnóstico, pero con el tiempo máximo de duración acotado. Incluso podría ser por un mayor tiempo, siempre y cuando las empresas aporten un porcentaje creciente del financiamiento.

2.34 Por otra parte, es importante señalar que la metodología actual del PDP se focaliza en potenciar la relación entre la empresa tractora y las MIPYMES que las abastece o provee. Sin embargo, en los PDP, especialmente en aquellos de tipo agroindustrial en que los problemas de las MIPYMES son similares, en el proceso de superación de sus deficiencias, los empresarios adquieren crecientes niveles de confianza entre ellos, lo que permite incentivar la creación de empresas entre ellos, no siempre necesariamente en la misma especialidad que tienen actualmente ni tampoco dirigida necesariamente a la misma empresa cliente. Por ello, se sugiere desarrollar, al alero de los PDP, instrumentos o SDE que permitan potenciar alianzas empresariales de tipo horizontal, es decir, con empresarios de similar tamaño. Ello contribuiría a potenciar los PDP no solamente como herramienta para fortalecer las cadenas de valor, sino como instrumento de apoyo al desarrollo de empresas de carácter asociativo.

b) En relación a la formación de consultores en la metodología PDP (Componente II)

2.35 De acuerdo a la Matriz de Marco Lógico del Programa, las metas y resultados alcanzados en este componente, son los siguientes:

Metas propuestas	Resultados alcanzados	Comentarios
1. 10 consultores acreditados en PDP firman contratos con las respectivas cadenas de proveeduría al mes 16 (hito) y 20 más al mes 36.	Se ha cumplido con las metas propuestas.	Se han prestado 68 asesorías por un total de 30 consultores acreditados. Meta cumplida.
2. Acreditación teórica de 20 consultores en PDP al mes 11.	Se han logrado las metas de acuerdo a lo programado.	A la fecha hay 46 consultores acreditados. Meta cumplida.
3. Materiales de formación para consultores en PDP adaptados al mes 5 (hito).	Materiales para formación de consultores PDP adaptados de acuerdo a lo programado.	Meta cumplida.

- 2.36** De acuerdo a las bases de datos disponibles en la UE del Programa, durante el transcurso del Programa se han realizado tres cursos de formación de consultores PDP, dos de ellos en el período en que el PDP ha contado con financiamiento del FOMIN.
A través de dichos cursos se ha acreditado a un total de 46 consultores⁹, que se encuentran habilitados, a través de un Registro de Consultores del Programa, para trabajar con la metodología PDP.
- 2.37** De los 46 consultores habilitados en la metodología PDP, 30 han prestado un total de 68 asesorías a los 26 PDP que se han estado ejecutando en el país.
Un total de 14 consultores PDP ha realizado más de una consultoría, siendo el caso de mayor frecuencia el de un consultor que registra 8 asistencias técnicas. Se registran también dos casos de profesionales que han realizado 5 asistencias técnicas y tres casos de consultores que han realizado 4 asistencias técnicas.
De las 68 asesorías realizadas, 50 han sido financiadas con fondos provenientes del BID/FOMIN y 18 con fondos provenientes del PNUD.
- 2.38** El Programa dispone también de un Registro de Consultores de Asistencia Técnica Especializada, compuesta por un total de 21 consultores, que han ejecutado hasta la fecha un total de 20 asistencias técnicas especializadas en 14 cadenas de valor. De ellas, 11 han sido financiadas con recursos provenientes del BID/FOMIN, 8 con fondos aportados por el PNUD, y 2 con fondos provenientes de USAID.
- 2.39** La contratación de los consultores la realiza el Programa en función de la demanda empresarial para realizar las distintas etapas contempladas en la metodología PDP, incluyendo los procesos de acompañamiento de los proyectos y de los empresarios. Se trata de asistencias técnicas de tipo tutorial.
Al respecto, es preciso señalar que si bien no cabe duda alguna acerca de la probidad con que se ha manejado el Registro de Consultores, es importante asegurar que el proceso de contratación de los consultores sea absolutamente transparente, para lo cual se sugiere que cada vez que se requiera una consultoría con profesionales del Registro de Consultores del Programa, se entregue el listado de los profesionales PDP acreditados a los empresarios, incluyendo el máximo de información posible acerca de las consultorías que cada de ellos ha realizado, y en base ello, sean los propios empresarios los que deciden a quien contratar como consultor. Es importante que quede registro de este proceso, de manera de poder demostrar la debida transparencia del mismo.
- 2.40** Es importante señalar que en las visitas realizadas a las empresas, tanto las empresas tractoras como las MIPYMES proveedoras, salvo una excepción, manifestaron su plena satisfacción respecto al trabajo desempeñado por los consultores que les apoyaron. Al respecto, es importante indicar que para enriquecer la calidad de la información acerca de los servicios que el Programa brinda a las empresas, al finalizar el trabajo de cada consultor, las empresas

⁹ Se acreditaron 14 consultores en el primer curso de capacitación, 15 en el segundo curso y 13 en el tercero. De este último curso, 4 consultores son del sector público: 3 de CONAMYPE y 1 del MINEC.

apoyadas respondan un cuestionario escrito acerca de la calidad de los servicios recibidos. Dicha información, debidamente procesada, debiera estar disponible para las empresas que deseen contratar los servicios de los consultores inscritos en el registro del PDP.

c) En relación a la implementación de la metodología con el apoyo de consultores formados en PDP (Componente III)

2.41 De acuerdo a la Matriz de Marco Lógico del Programa, las metas y resultados alcanzados en este componente, son los siguientes:

Metas propuestas	Resultados alcanzados	Comentarios
1. 6 convenios de colaboración y acción conjunta entre las empresas tractoras y la CCIES a los cuales se adhieren las proveedoras (hito al mes 7), 9 convenios al mes 18 y 10 al mes 24.	Se han implementado 26 convenios de colaboración conjunta entre las empresas tractoras y la CCIES.	Meta cumplida.
2. Acuerdos de proveeduría entre las empresas tractoras y las PYMES proveedoras.	Hay 26 acuerdos de proveeduría entre empresas tractoras y MIPYMES proveedoras.	Meta cumplida.
3. 6 cadenas de proveeduría implementadas al mes 16, y 18 cadenas adicionales al mes 36.	Se ha implementado el PDP en 26 cadenas de proveedores.	Meta cumplida.

2.42 Hasta la fecha de esta evaluación, el PDP con la prestación de servicios de consultores formados en el Programa ha intervenido en 26 cadenas de valor, en diferentes sectores productivos y zonas geográficas del país, cuyo detalle se presenta en el Cuadro N°2: “Programas de Desarrollo de Proveedores Ejecutados y en Ejecución”, en el que se indica el nombre del PDP, el sector económico de la cadena de valor, el número de MIPYMES que participan en el PDP, la zona geográfica en que se ejecuta y el porcentaje de avance.

2.43 Los aspectos de mayor relevancia que se pueden observar en cuanto al proceso de selección y ejecución de los 26 PDP antes mencionados, son los siguientes:

- (i)** El PDP ha trabajado con 23 diferentes cadenas de valor. Hay 3 empresas tractoras¹⁰ que han solicitado al Programa para ejecutar una segunda versión del PDP;
- (ii)** El total de MIPYMES que han sido apoyadas a través de los 26 PDP, asciende a 213 empresas. El total de empresas apoyadas, incluyendo a las tractoras y las MIPYMES, alcanza a las 239 empresas.
- (iii)** De los 26 PDP implementados, 11 se han ejecutado en empresas localizadas en San Salvador, 10 en empresas que se encuentran ubicadas en zonas geográficas diferentes a San Salvador y 5 en empresas que tienen actividades económicas en zonas compartidas (San Salvador y otras zonas).

¹⁰ MEDITECH, TUDO y Los Quesos de Oriente.

- (iv) La mayor parte de las cadenas de proveedores apoyadas por el Programa pertenecen al sector agroindustrial. En efecto, de las 26 cadenas apoyadas 13 pertenecen al sector agroindustrial, 4 al sector de la construcción, 3 a la industria farmacéutica, 2 al transporte de pasajeros, 2 al sector del calzado, y 2 son de apoyo a nuevos emprendimientos.
- (v) Hasta la fecha, hay 16 PDP finalizados y 10 PDP en ejecución, con diversos grados de avance.

Cuadro N°2
Programas de Desarrollo de Proveedores Ejecutados y en Ejecución

Cadena	Sector	N° de MIPYMES	Localización	% de avance
1. PMA–Programa Compras para el Progreso	Agro- cereales	10	San Salvador-Ahuachapán	100
2. FUCRISAN	Farmacéutico	11	Santa Ana	100
3. Calzados Ramírez Company (RC)	Manufactura de calzado	8	Santa Ana	100
4. VERDUGLASA	Agro-vegetales y fruta	10	San Salvador-Ahuachapán	100
5. TUDO	Transporte público y turístico	3	Santa Ana-San Salvador	100
6. QUIMEX, S.A de C.V (MEDITECH)	Farmacéutico	7	San Salvador	100
7. Calzado GW	Manufactura de calzado	4	San salvador	100
8. Panadería AIS	Alimentos-Panadería	9	San Salvador	100
9. SAB MILLER-Industria La Constanca	Alimentos y bebidas	10	San Salvador	100
10. Lácteos Sánchez	Alimentos-Productos lácteos	6	San Miguel	100
11. Exportadora Río Grande	Alimentos procesados	12	San Salvador	80
12. LOTYREN S.A	Construcción	5	San salvador	100
13. CONICA S.A.	Construcción	5	San Salvador	100
14. Programa conjunto: asentamientos urbanos productivos y sostenibles	Nuevos emprendimientos	5	San Salvador-La libertad	100
15. Programa conjunto: Infancia, seguridad alimentaria y nutricional	Seguridad alimentaria y nuevos emprendimientos	9	Morazán	100
16. AGROSANIA S.A de C.V.	Alimentos-Productos lácteos	14	Sonsonate	80
17. Los Quesos de Oriente S.A.	Alimentos-Productos lácteos	10	Sonsonate	100
18. MEDITECH/2	Farmacéutico	10	San Salvador	100
19. Avance Ingenieros S.A de C.V.	Construcción	4	San Salvador	80
20. SAB MILLER-Industria La Constanca/2	Alimentos y bebidas	10	San salvador	20
21. URBANICA S.A de C.V.	Construcción	3	San salvador	80
22. GEOLAC	Alimentos-Productos Lácteos	12	San Miguel	20
23. TUDO/2	Transporte público y turístico	4	Santa Ana-San Salvador	80
24. Los Quesos de Oriente/2	Alimentos-Productos lácteos	11	Sonsonate	20
25. Pollo Campestre	Servicios de alimentación	10	San Miguel	20
26. Programa Jóvenes Emprendedores en Ciudades Seguras	Emprendimiento	11	Sonsonate-Santa Tecla	70

2.44 En relación a los resultados alcanzados por los PDP, hasta la fecha de esta evaluación sólo se dispone de información cuantitativa para 16 de las cadenas de proveedores en que el Programa ha intervenido, cuyos principales resultados, son los siguientes:

- (i) Las 16 cadenas para las que se dispone de información, con una sola excepción, han aumentado su productividad, en porcentajes que oscilan entre un 1% y un 41%, alcanzando a un promedio del 14%.
- (ii) En las 16 cadenas de proveedores en que se ha intervenido, salvo en sólo dos casos, las MIPYMES participantes han incrementado sus ventas a la empresa tractora, en porcentajes que oscilan entre un 1% y un 75%. El promedio de incremento de las ventas de las MIPYMES a la empresa tractora asciende al 22%.
- (iii) En todas las cadenas para las que se dispone de información, como consecuencia de las actividades desarrolladas por el PDP, salvo en dos casos, se han desarrollado inversiones que oscilan entre los US\$9.000 y los US\$800.000. El total de inversiones realizadas por las 16 cadenas asciende a US\$2.050.000, y la inversión promedio por cadena de proveedores asciende a los US\$128.000.
- (iv) El total de empleos sostenidos (empleos actuales) en las 16 cadenas de proveedores alcanza a los 2.772, de los cuales 836 son de mujeres y 1.936 de varones. El promedio de empleos sostenidos asciende a 173, de los cuales 52 son de mujeres y 121 de hombres.
- (v) En 13 de las 16 cadenas de proveedores de las que se dispone de información cuantitativa ha aumentado el empleo. El total de nuevos empleos creados en las 16 cadenas observadas es de 214, de los cuales 38 corresponden a nuevas trabajadoras mujeres y 176 a nuevos trabajadores varones. El aumento de empleo promedio por cadena asciende a 13 personas, de las cuales 2 corresponde a mujeres y 11 a varones.

En el Anexo N°3 se presenta la información de los PDP para los que fue posible obtener datos cuantitativos para esta evaluación.

2.36 Es importante destacar que las cifras antes señaladas corresponden a los cambios experimentados por las empresas comparando su situación antes y después de participar en el PDP, sin disponer de la información acerca de lo que habría sucedido en esas empresas en caso de no haber participado en el PDP.

Considerando que las empresas que han participado en los PDP posiblemente habrían evolucionado de manera positiva (ya que se trata de empresas en pleno desarrollo), es altamente probable que los resultados que se observan sobreestimen el aporte del PDP.

Sin embargo, si las cifras cuantitativas que registran los PDP se complementan con la información obtenida en terreno en las entrevistas con las empresas, es posible sostener que los beneficios alcanzados por las empresas participantes en los PDP se deben principalmente a su participación en el Programa.

2.37 En efecto, a partir de las entrevistas realizadas en las visitas a las empresas MIPYMES y tractoras apoyadas por el Programa, es posible plantear que todas ellas:

- (i) Lograron importantes aumentos en su productividad como consecuencia de los apoyos brindados por el Programa;
- (ii) Reconocen haber logrado importantes mejoramientos en su gestión empresarial y en los aspectos técnicos de sus procesos productivos;
- (iii) Sostienen que la relación entre la empresa tractora y las MIPYMES proveedoras participantes del Programa ha mejorado, y en la mayor cantidad de las veces el valor de las compras (ventas) entre ellas se ha incrementado.

2.38 Adicionalmente las empresas manifestaron que:

- (i) Necesitan más tiempo de apoyo por parte del PDP para hacer los cambios que sus empresas requieren tanto en los aspectos de gestión empresarial como en los relacionados a sus procesos productivos;
- (ii) Requieren de mayores facilidades para aumentar la capacitación tanto a nivel de los empresarios como de los trabajadores de las empresas de las cadenas productivas;
- (iii) Requieren disponer de un mayor acceso a fuentes de financiamiento que les permita hacer las inversiones que sus empresas requieren para incrementar la cantidad producida y la calidad de la misma.

d) En relación al Sistema de Seguimiento y de Difusión del Programa (Componente IV)

2.45 De acuerdo a la Matriz de Marco Lógico del Programa, las metas y resultados alcanzados en este componente, son los siguientes:

Metas propuestas	Resultados alcanzados	Comentarios
1. Al menos 300 PYMES en distintas regiones de El Salvador conocen el PDP al mes 6.		Meta cumplida.
2. Plan de replicabilidad diseñado al mes 32.	El Plan de replicabilidad se encuentra diseñado y en fase de discusión y análisis con autoridades del MINEC y COANAMYPE.	Meta cumplida. Se recomienda intensificar la actividad por la trascendencia de la misma.
3. Sistema de seguimiento implementado y operando con indicadores de competitividad para medir en las empresas (niveles de empleo, ventas, entregas a tiempo, costos, calidad, servicio) al mes 20.	El sistema se encuentra diseñado y en etapa de implementación. Se le está alimentando con la información de las empresas.	El sistema permitirá integrar y emitir reportes de los resultados alcanzados por cada empresa, por cada cadena y de manera global de los proyectos asistidos por el PDP. El sistema se encuentra muy retrasado con respecto a su programación original.

2.39 Si bien es cierto la difusión del Programa se realizó de acuerdo a lo planificado, y en consideración a que en estos programas siempre es difícil encontrar empresas tractoras que deseen liderar procesos de mejoramiento de su cadena de proveeduría, es necesario profundizar la labor de difusión de los beneficios del Programa tanto para las empresas tractoras como para las MIPYMES proveedoras.

Para ello, el Programa dispone de importantes casos de empresas que han logrado buenos resultados que se pueden mostrar en el proceso de difusión. Para tener mayores posibilidades de éxito en este proceso, se sugiere incorporar a las empresas que ya han participado en el PDP como expositores de sus propios casos ante los empresarios a los que se requiere motivar.

2.40 En la actualidad la UE del Programa se encuentra desarrollando un sistema de información que le permita registrar los resultados que se van alcanzado en las diferentes cadenas de valor apoyadas por el PDP.

Al respecto es importante señalar que dado que el PDP se diseñó con objetivos específicos, lo que se requiere es diseñar un sistema que permita medir esos indicadores. En este caso el principal indicador debiera ser el de productividad de las empresas proveedoras y tractora. Adicionalmente se podrían incorporar otras variables tales como: valor de las ventas de proveeduría¹¹, calidad del servicio¹², mantención del empleo (empleo actual) y creación de empleo.

Es frecuente que en el afán de dar satisfacción a diferentes patrocinadores de los programas¹³ se pretenda generar un exceso de información, muchas veces difícil de estimar y que no contribuyen a evaluar y entregar información acerca de la esencia del Programa: fortalecer la cadena de proveeduría de manera de lograr incrementar la productividad y la competitividad¹⁴, y de esa manera sostener y aumentar empleos de mejor calidad.

2.41 La UE del Programa se encuentra trabajando también en la replicabilidad de la experiencia del PDP, teniendo como objetivo central el lograr establecer una política nacional de desarrollo de proveedores.

Si bien es cierto, como ya se mencionó, el gobierno ha manifestado un claro interés en que ello acontezca, no es menos cierto que hasta la fecha no tiene claridad respecto a la forma de institucionalizar un sistema nacional de apoyo al desarrollo de proveedores. Por ello, el apoyo que el PDP puede entregar en este proceso resulta fundamental.

2. Fin y Propósito

2.42 De acuerdo a la Matriz de Marco Lógico, el **propósito** del programa es adaptar un mecanismo sostenible de desarrollo de proveedores en El Salvador, para vinculación de PYMES con medianas y grandes empresas tractoras.

¹¹ La disminución de los costos forma parte de los cambios en productividad.

¹² Entrega a tiempo forma parte de la calidad del servicio.

¹³ Que tienen objetivos institucionales diferentes de los del Programa y los incorporan a este.

¹⁴ Aumentos en la competitividad son claves en una economía abierta al comercio internacional, puesto que contribuyen a mejorar las posibilidades de exportar y/o a competir a través del mercado con las empresas internacionales que envían sus productos a El Salvador.

2.43 Las metas planteadas y los resultados obtenidos por el Programa en relación a su propósito, son las siguientes:

Metas propuestas	Resultados alcanzados	Comentarios
Al finalizar el proyecto, las MIPYMES participantes reportan en promedio, respecto a sus líneas de base, los siguientes resultados:		
1. Al menos 240 PYMES vinculadas con 24 empresas tractoras en todo el país.	Hay 213 MIPYMES vinculadas a 26 empresas tractoras en el país.	A seis meses del término del Programa, se supera la meta de 24 empresas tractoras y se está muy cerca de alcanzar el número de MIPYMES participantes.
2. Mejoras en calidad y reducción de tiempos de entrega de al menos un 50%.	Las cadenas en las que se ha implementado el PDP y se dispone de información cuantitativa, muestran importantes niveles de mejoramiento de su productividad.	A seis meses del término del Programa, las cifras muestran importantes aumentos de la productividad de las cadenas de proveedores, que permite sostener que hay mejoras en la calidad y/o tiempos de entrega y/o costos.
3. Se mantienen los niveles de empleos.	En la mayor parte de las cadenas de proveedores apoyadas que se dispone de información ha aumentado el número de empleos.	Se supera la meta inicialmente planteada.

2.44 Por otra parte, de acuerdo a la Matriz de Marco Lógico, el **objetivo general** (fin) del Programa es mejorar la competitividad y los niveles de ingreso de las PYMES a través del mecanismo de cadena de valor, y de la mejora de gestión bilateral entre un cliente (empresa tractora) y un proveedor (pyme), mejorando la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena.

2.45 Las metas planteadas y los resultados obtenidos por el Programa en relación a su fin, son las siguientes:

Metas propuestas	Resultados alcanzados	Comentarios
Tres años después de terminado el proyecto:		
1. El porcentaje de compras de las empresas localmente aumenta en un 15% comparado con la línea de base.	Los porcentajes de compras han aumentado en porcentajes que oscilan entre el 1% y el 65% en las diferentes cadenas en que se dispone de información cuantitativa respecto a la implementación del PDP.	De acuerdo a lo observado, a seis meses del término del Programa, esta meta se está alcanzando en la mayoría de las cadenas intervenidas en que se dispone de información cuantitativa.
2. El gobierno asigna recursos para replicar el Programa.	El gobierno ha manifestado su plena disposición a desarrollar una política pública de desarrollo de proveedores. En la actualidad analiza la forma de institucionalizar el Programa y de asignarle presupuesto.	El gobierno ha mostrado gran interés en establecer una política nacional de desarrollo de proveedores. Requiere apoyo para el diseño institucional y para el financiamiento de los PDP.

2.46 En consecuencia, el Programa prácticamente ha alcanzado las metas establecidas en su propósito y va muy bien encaminado a lograr las metas establecidas en su fin (objetivo general).

3. Utilización del Presupuesto

2.47 De acuerdo a la información presupuestaria proporcionada por la UE del Programa, hasta la fecha de esta evaluación se ha invertido la suma de US\$1.463.076, de los cuales US\$714.677 corresponden a aportes del FOMIN, que representa el 71,5% de los recursos que dicho organismo ha aportado para la ejecución del Programa, y US\$748.399 a aportes locales, lo que excede al monto originalmente comprometido, que ascendía a US\$714.677.

2.48 En consecuencia, restando 6 meses para que finalice el Programa, lo que equivale al 12,5% del tiempo de ejecución del mismo, hay un saldo disponible de US\$285.323 de aportes del FOMIN, lo que equivale al 28,5% del total de los aportes de esa entidad.

2.49 En consideración a que a la fecha de esta evaluación el Programa ha logrado finalizar la casi totalidad de las metas originalmente comprometidas, especialmente las relacionadas al fin y propósito del mismo, aún restando por gastar el 28,5% de los recursos y 6 meses de tiempo, es posible sostener que ha habido un adecuado y prudente uso de los recursos financieros del Programa. El manejo de los recursos financieros ha sido plenamente ajustado a lo presupuestado, salvo en lo referente a los recursos utilizados para financiar los gastos correspondientes a la UE que presenta un déficit, que en todo caso es con cargo a los aportes locales.

2.50 Los antecedentes del presupuesto, inversión realizada hasta la fecha y saldos financieros disponibles, se presentan en el Cuadro N°3.

Cuadro N°3
Presupuesto Vigente, Inversión Realizada y Saldo Disponible
(Cifras en dólares)

Componente	Presupuesto Vigente			Inversión Realizada			Saldo Disponible		
	FOMIN	Local	Total	FOMIN	Local	Total	FOMIN	Local	Total
I	19.960	41.340	58.300	3.053	7.000	10.053	16.907	34.340	51.247
II	65.614	13.000	78.614	65.614	0	65.614	0	13.000	13.000
III	715.600	330.400	1.046.000	514.206	343.113	857.319	201.394	-12.713	188.681
IV	75.686	60.100	135.786	47.934	916	48.850	27.752	59.184	86.936
UE	88.800	217.800	306.600	83.870	397.370	486.240	4.930	-179.570	-176.640
Subtotal	962.660	662.640	1.625.300	714.677	748.399	1.463.076	247.983	-85.759	162.224
Otros (1)	37.340	0	37.340	0	0	0	37.340	0	37.340
Total	1.000.000	662.640	1.662.640	714.677	748.399	1.463.076	285.323	-85.759	199.564
Porcentaje	40,1	39,9	100	48,9	51,1	100			

1. Auditora, evaluaciones, cierre e imprevistos

III. LECCIONES APRENDIDAS

3.1 El análisis del diseño e implementación del Programa permite establecer un conjunto de “lecciones aprendidas”, que debieran tenerse en consideración para lo que resta del Programa y/o para el diseño e implementación de otros programas de SDE. Las principales “lecciones aprendidas” están relacionadas a:

1. El diseño de la metodología
2. Sistema de Seguimiento
3. Las actividades de difusión
4. La coordinación institucional

1. El relación al diseño de la metodología

3.2 La metodología PDP fue desarrollada en México, que dispone de una realidad productiva, tecnológica, de acceso al financiamiento y empresarial muy diferente a la de El Salvador, y luego adaptada a la realidad salvadoreña.

Si bien dicho proceso ha sido realizado exitosamente, por cuanto la metodología aplicada ha logrado importantes resultados en las cadenas productivas en las que se ha aplicado, esta podría enriquecerse si se analizan otras experiencias también exitosas de otros países latinoamericanos. Tal vez ello habría permitido optimizar algunos aspectos de la metodología, especialmente en lo referente al período de duración del apoyo a las empresas participantes, y a la priorización del logro de estándares nacionales o internacionales reconocidos por los mercados de destino de los productos o servicios.

3.3 En el caso de los PDP y de la incorporación del trabajo con estándares (certificaciones) hay importantes experiencias ya desarrolladas en diversos países de América Latina que podrían enriquecer el trabajo que se está ejecutando en El Salvador. En esa perspectiva, es altamente recomendable dedicar tiempo y recursos a conocer dichas experiencias para optimizar el trabajo que se está realizando en el país.

3.4 Lección aprendida N°1: En el diseño de los programas de fomento al desarrollo empresarial a través de la entrega de SDE con cofinanciamiento parcial no reembolsable hay una vasta experiencia en diferentes países de América Latina, cuyo desarrollo es necesario investigar para enriquecer su adaptación a la realidad local, aunque ello demande una mayor cantidad de tiempo y de uso de recursos financieros.

2. En relación al sistema de seguimiento

3.5 El diseño e implementación de un sistema de seguimiento de un instrumento o SDE, reviste una gran importancia por cuanto permite disponer de información para ir analizando de manera permanente los resultados que se van alcanzando con las intervenciones que se están realizando, y en consecuencia, además de servir como fuente de información a los diferentes grupos de interés y de ser un importante facilitador de las evaluaciones que se realicen, es una importante herramienta para la adecuada gestión y el mejoramiento continuo de un instrumento o SDE.

- 3.6** Para que el sistema de seguimiento se transforme en una verdadera herramienta de apoyo a la gestión de un Programa o SDE, debe ser elaborado al inicio de este, lo que no es impedimento para mejorarlo en la medida que el desarrollo del Programa lo vaya requiriendo. Si ello no ocurre, el sistema de seguimiento deja de prestar utilidad como herramienta de apoyo a la gestión, aunque sea de gran utilidad para las evaluaciones que se realicen al mismo y para la difusión de sus resultados.
- 3.7** Adicionalmente, es importante señalar que la gran mayoría de las veces el diseño de los sistemas de seguimiento se retrasa debido a que se pretende incorporar una gran cantidad de variables a medir, muchas de las cuales ni siquiera forman parte de las variables que se pretenden modificar con la intervención del Programa. Ello normalmente dificulta y retrasa el diseño y puesta en marcha del sistema de seguimiento y, ya una vez implementado este, dificulta el proceso de búsqueda de los datos, cuya agregación de valor suele ser escasa o nula.
- 3.8 Lección aprendida N°2:** El diseño e implementación de los sistemas de seguimiento de los SDE o programas de apoyo al desarrollo empresarial deben ser realizados en forma oportuna, al inicio del programa, de manera que además de servir para informar y evaluar, desempeñen un importante rol en el proceso de gestión del SDE o programa. Además, dichos sistemas deben ser diseñados de manera simple, de manera de recopilar información respecto a los aspectos claves que se espera modificar con el desarrollo del programa o SDE.

3. En relación a la difusión

- 3.9** Aunque parezca una contradicción, es difícil incorporar en los empresarios la necesidad de hacer uso de SDE, especialmente cuando no han hecho un uso previo de estos servicios y, en consecuencia, no conocen adecuadamente los beneficios que ellos le pueden reportar. Muchas de las empresas, especialmente las MIPYMES, no han trabajado nunca con un consultor, por lo que no logran dimensionar los aportes que estos profesionales podrían realizar en beneficio de su quehacer empresarial. Por ello, es frecuente que los programas que ofrecen SDE, especialmente cuando estos son nuevos en el mercado, tengan escasa demanda entre los empresarios.
- 3.10** Lo anterior hace imprescindible realizar una importante labor de difusión de los SDE que se prestan a través de un programa, elaborado de manera ad hoc al grupo objetivo al que se pretende llegar, en este caso, el sector empresarial de las grandes y medianas empresas como tractoras y a las MIPYMES como proveedoras. Las particulares características del sector empresarial que desconoce los beneficios que le puede reportar un SDE, y que puede tener una alta desconfianza respecto a quienes le transmiten los mensajes acerca de dichos beneficios, hacen necesario que las actividades de difusión deban realizarse de manera permanente y requieran de la activa participación de empresarios que han hecho uso de SDE, como forma de aminorar las desconfianzas.
- 3.11** A pesar de lo expuesto, normalmente los programas de apoyo al desarrollo empresarial, si bien consideran la actividad de difusión, no le prestan la importancia que esta requiere lo que se refleja en los presupuestos destinados a

ello y en la simplificación técnica de la misma. Normalmente no se busca la participación de expertos en comunicaciones para liderar este proceso, sino que se actúa de acuerdo a la intuición de los miembros del equipo ejecutor.

3.12 Lección aprendida N°3: El diseño e implementación de una campaña de difusión permanente acerca de los beneficios de un SDE, elaborada por expertos en comunicación, con la activa participación de empresarios que han hecho uso de SDE, y con los presupuestos requeridos, es una materia que debe ser abordada en el diseño de los programas como una forma de generar la demanda por los SDE que se ofrecen.

4. En relación a la coordinación

3.13 Un aspecto que llama la atención del Programa es la capacidad de liderazgo y coordinación que se ha logrado ejercer en la materia, a través de la activa participación del PNUD, BID, CCIES, MINEC y la UE del Programa. Adicionalmente, se ha sumado ahora USAID, y se ha logrado motivar al gobierno que se ha mostrado plenamente dispuesto a desarrollar una política nacional de desarrollo de proveedores.

3.14 Tal vez sean varias las razones que explican este proceso, entre las que destacan: (i) Consenso respecto a la necesidad de apoyar el desarrollo de proveedores como mecanismo de mejoramiento de la competitividad de las empresa y bienestar de las personas; (ii) Clara asignación de roles y el respeto de los mismos; (iii) Calidad profesional de los representantes de los diferentes organismos involucrados.

3.15 Lección aprendida N°4: El PDP implementado en El Salvador es un buen ejemplo de coordinación entre organismos de la cooperación internacional, gobierno y sector privado, en torno a un objetivo común bien definido y a roles claros y respetados por sus participantes. La documentación del mismo como ejemplo de coordinación y cooperación constituiría un importante aporte en materia de diseño e implementación de SDE.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones

4.1 El análisis del diseño e implementación del Programa hasta la fecha de esta evaluación, permite plantear las siguientes conclusiones principales:

1. En relación a la Relevancia

4.2 En consideración a la presencia de un entorno socioeconómico favorable al desarrollo de proveedores como una forma de incrementar la productividad y la competitividad de las cadenas productivas del país, y de esa forma enfrentar de mejor manera los desafíos de los mercados internacionales y la globalización, y a su vez contribuir al proceso de crecimiento económico y superación de la pobreza, es posible sostener que el diseño del Programa de Desarrollo de Proveedores, y la oportunidad en que este se ejecuta, es plenamente pertinente y relevantes a las necesidades del país.

4.3 Desde hace ya varios años, el MINEC ha venido desarrollando instrumentos o SDE de apoyo al desarrollo empresarial en el entendido que a través de políticas públicas adecuadas, es posible fomentar y acelerar los procesos de desarrollo del sector empresarial. En los últimos años el gobierno ha incrementado progresivamente sus acciones en el plano del fomento de las actividades productivas de las MIPYMES, entre las que destacan, entre otras, acciones tales como:

- a)** El fortalecimiento del FONDEPRO, reformulando sus líneas de apoyo y aumentando notablemente su presupuesto;
- b)** El desarrollo del sistema de CDEMPES en distintos zonas del territorio como mecanismo de apoyo permanente al desarrollo de actividades productivas de las empresas de menor tamaño;
- c)** El impulso al desarrollo de los territorios como la Bahía de Jiquilisco, Morazán, Santa Tecla y otros, a través del llamado a concursos para fortalecer las actividades productivas de mayor relevancia de dichos territorios;
- d)** El fortalecimiento de las líneas de calidad, innovación y emprendimiento para apoyar el desarrollo empresarial; y
- e)** El fomento a las actividades exportadoras a través de PROESA

4.4 En un escenario, en que el país ha ido desarrollando una estrategia de apertura al comercio internacional y de integración con sus vecinos, y el Estado intenta acelerar procesos de desarrollo empresarial como mecanismo para mejorar la productividad y competitividad, el instrumento de desarrollo de proveedores resulta crucial, por cuanto contribuye a fortalecer cadenas de valor en las que el país tiene ventajas o a desarrollar nuevas cadenas en las que se pueden alcanzar dichas ventajas. De esa forma las cadenas productivas podrán competir de mejor forma con las cadenas externas, ya sea aumentando sus exportaciones o incrementando sus ventas en el mercado nacional y sustituyendo importaciones. La inclusión y participación de las empresas de menor tamaño, a través de cadenas de proveedores, en los procesos de apertura comercial son de vital importancia para la aceptación social de dichas políticas.

2. En relación a la eficacia

- 4.5** En consideración a los resultados observados en base al análisis de las metas comprometidos en la Matriz de Marco Lógico del Programa, es posible sostener que el Programa presenta un alto nivel de eficacia, por cuanto habiendo transcurrido el 87,5% del tiempo de su ejecución se han alcanzado prácticamente la totalidad de resultados buscados en los diferentes componentes del Programa, como se puede observar en el Anexo N°4: Resultados alcanzados de acuerdo a la Matriz de Marco Lógico.
- 4.6** No obstante ello, algunos de los resultados se han logrado con bastante retraso respecto lo programado, especialmente aquellos referidos a la creación de una base de datos y al sistema de seguimiento e indicadores de competitividad de las empresas. Estos retrasos no han permitido disponer de manera oportuna de la información cuantitativa de todas las cadenas de proveedores, aspecto de gran relevancia para la promoción y sostenibilidad del Programa.
- 4.7** Es importante señalar, que los resultados hasta ahora alcanzados por el Programa permiten avizorar el logro del propósito y del fin (objetivo general) del Programa de manera positiva. Ello por cuanto, en forma previa a la finalización del Programa, prácticamente se ha alcanzado el propósito del mismo, y la información hasta ahora disponible permite plantear que se avanza de manera importante al logro del fin del Programa: aumentar el porcentaje de compras a las MIPYMES que participan de los PDP en un 15% y asegurar la asignación de recursos del Estado para establecer una política nacional de desarrollo de proveedores.

3. En relación a la eficiencia

- 4.8** En consideración a que a la fecha de esta evaluación se ha hecho uso de un 87,5% de los recursos asignados por el FOMIN al Programa, y de un 88% del total de los recursos del Programa, y que se ha alcanzado prácticamente la totalidad de los resultados establecidos en la Matriz de Marco Lógico, es posible concluir que se ha hecho un adecuado uso de los recursos financieros del Programa y que este se ha desarrollado de manera eficiente.
- 4.9** Si bien como se indicó anteriormente, hay un par de metas referidas a la base de datos e indicadores de las empresas que participan en los PDP que se encuentran retrasadas, se estima que ellas estarán plenamente finalizadas antes de la fecha de término del Programa, por lo que se alcanzará a cumplir el 100% de las metas propuestas.

4. En relación a la sostenibilidad

- 4.10** El desarrollo de las actividades que contempla el Programa pueden jugar un importante rol en el fortalecimiento de las políticas de apoyo al desarrollo empresarial que ha impulsado el gobierno en los últimos años. Conscientes de lo anterior las autoridades del MINEC, lideradas por el Ministro y con el activo apoyo de la Dirección de Fomento Productivo y de CONAMYPE, están buscando

las formas de establecer el orden institucional y la asignación de recursos para implementar una política pública de apoyo a las cadenas de proveedores.

- 4.11** En dicho proceso del apoyo que pueda prestar el BID/FOMIN, el PNUD y la UE del Programa son de vital importancia, especialmente si se considera que ahí radica el mayor conocimiento acumulado sobre los PDP en el país. La difusión de los resultados alcanzados por el Programa es un hecho esencial para fortalecer a nivel de gobierno la necesidad de desarrollar una política nacional al respecto. De ahí la importancia de disponer a la brevedad posible del conjunto de indicadores de los resultados alcanzados por cada empresa que ha participado en el PDP.

B. Recomendaciones

- 4.12** Las principales sugerencias o recomendaciones que surgen del análisis del Programa, se pueden sintetizar de la siguiente manera:

1. En relación a la metodología PDP

- 4.13** Si bien la metodología de los PDP aplicada en El Salvador ha operado de manera eficiente por cuanto ha logrado importantes mejoramientos de productividad e incrementos de las ventas de los proveedores (MIPYMES), ella se puede optimizar. Para ello, se recomienda sugiere lo siguiente:

- a)** Conocer en detalle las experiencias de otros países en la materia, especialmente las de Costa Rica y Chile. Lo ideal sería poder conocer en terreno ambas experiencias para conocer no sólo los resultados alcanzados sino las metodologías aplicadas y la institucionalidad de su operación.

Tal vez, en consideración a la experiencia ya acumulada en el país en el fortalecimiento de proveedores ya existentes y en vistas del interés por establecer una política nacional de desarrollo de proveedores que debiera significar en muchos casos crear nuevos proveedores, sería de mayor prioridad conocer en detalle la experiencia de Costa Rica.

- b)** Extender el plazo de duración de los apoyos prestados a las empresas que participan del Programa.

La necesidad de mayores plazos para la implementación de los planes de mejora de las empresas fue manifestada por todas las empresas entrevistadas, tractoras y MIPYMES.

En el proceso de desarrollo de un PDP la decisión de las empresas de participar en el Programa y su posterior apertura para que se le realicen los diagnósticos es altamente compleja, y difícil de tomar. Por ello una vez que la empresa ya ha entregado la información y en base a ello se ha elaborado y acordado con las empresas un plan de mejora, es importante que se establezcan los tiempos necesarios para su adecuada implementación. Si bien el costo de la intervención puede aumentar, los beneficios de la misma también serán mayores, optimizando así el esfuerzo ya realizado en cuanto a la obtención de la información de las empresas y el diseño y aprobación de los planes de mejora.

Esta extensión de los plazos de apoyo a las empresas podría estar condicionada al logro de algunos compromisos o resultados iniciales por parte de las empresas participantes y/o a un cofinanciamiento mayor por parte de las empresas.

- c)** Incorporar con mucho mayor énfasis el trabajo con las empresas a través de sistemas de certificación, ya que ellos significan realizar un proceso de mejoramiento de la gestión y/o productos a través del logro de estándares específicos, que aparte de ser objetivos, normalmente son altamente valorados por los mercados.

Desde el punto de vista de los resultados que se buscan con este tipo de programas es muy diferente plantear metas de un cierto número de asistencias técnicas realizadas, a plantear metas de número de certificaciones, siendo lo segundo mucho más valorado por cuanto implica el logro de metas concretas.

Sin dudas que en el proceso de trabajar con el objetivo de lograr estándares es necesario identificar de manera adecuada los estándares a los que se puede aspirar con las empresas, lo que dependerá del tipo de empresas que se trate. Debe trabajarse con estándares plenamente alcanzables por las empresas.

- d)** Se recomienda también buscar una vinculación más estrecha con organismos que puedan contribuir al financiamiento de las necesidades de inversión de las empresas que participan del PDP, en particular con FONDEPRO y BANDESAL, ambos organismos públicos que tienen entre sus objetivos el apoyo al desarrollo empresarial.

En general, las intervenciones establecidas en los planes de mejora permiten aumentos de productividad por la vía de mejoramientos de la gestión empresarial, pero normalmente hay una parte importante de los planes de mejora que requieren de inversiones que los empresarios no están en condiciones de financiar, y que muchas veces la banca comercial tradicional no se interesará en financiar, a pesar de tratarse de proyectos que son rentables pero que no disponen de las garantías reales exigidas por este tipo de bancos.

El disponer de fuentes de financiamiento capaces de evaluar los proyectos en base a metodologías apropiadas para este tipo de proyectos es fundamental para alcanzar un mayor éxito en los PDP por cuanto posibilita los aumentos de productividad a través de la concreción de las inversiones.

- e)** Propender a ampliar la generación de valor de los participantes del PDP, sean estas empresas tractoras o MIPYMES.

En el caso de las empresas tractoras, es necesario buscar nuevos mercados ya sea dentro del país o fuera de él a través de las exportaciones. Ello le dará una mayor sustentabilidad y estabilidad no sólo a la empresa tractora sino a toda la cadena de proveedores.

En ese sentido, se sugiere que en los PDP se establezcan, para las empresas tractoras, metas de un cambio cualitativo de los mercados de destino,

haciéndolos cada vez más exigentes pero normalmente más dispuestos a pagar.

En el caso de las MIPYMES proveedoras, especialmente cuando se trata de empresas que generan los mismos o similares productos¹⁵, se sugiere promover la conformación de alianzas empresariales horizontales, que permitan el desarrollo de nuevos negocios a partir de la confianza que genera el trabajo conjunto de los proveedores. Ello les podría permitir incrementar notablemente sus niveles de ingreso y empleo.

2. En relación al registro de consultores

4.14 El registro de consultores del PDP constituye un importante logro del Programa, por cuanto se dispone de una oferta de consultoría adecuadamente preparada para atender las necesidades de las empresas que participan en el Programa. Sin embargo, este tipo de registro normalmente está sujeto a la permanente crítica tanto de los empresarios que pudieron no haber quedado plenamente satisfechos con las asistencias técnicas brindadas como por otros consultores que por diferentes razones pueden no haber accedido a ser parte del registro o siéndolo no son los suficientemente demandados.

Por ello, se sugiere o recomienda lo siguiente:

a) Transparentar lo máximo posible las actividades y decisiones relacionadas al registro, especialmente en cuanto a la forma de asignar los consultores a las diferentes tareas que demanda el PDP.

Las buenas prácticas internacionales indican que lo ideal es disponer de información de la vida profesional de los consultores con especial énfasis en los trabajos realizados en el PDP y ponerla a disposición de los empresarios para que ellos sean quienes deciden acerca de cuál consultor contratar para los trabajos de diagnóstico, diseño del plan de mejora y su implementación.

Ello asegura un manejo transparente de la asignación de las consultorías, recayendo las decisiones respecto a quién contratar en las empresas participantes del PDP.

b) Evaluar el desempeño de los consultores a través de una ficha o encuesta de evaluación, que debiera ser realizada por el empresario que contrató los servicios del consultor y por la UE que supervisa técnicamente los resultados de la consultoría o asistencia técnica realizada.

Esta evaluación debiera servir para alimentar la información de cada consultor y que se pone a disposición de las empresas interesadas en sus servicios.

3. En relación a los indicadores

4.15 El disponer de indicadores acerca de los resultados que se van alcanzando como consecuencia de los apoyos brindados a las empresas por el Programa, es un aspecto esencial, no sólo porque permite medir permanentemente los avances, sino también porque constituye un importante elemento de retroalimentación para el mejoramiento continuo de la metodología de intervención y la gestión

¹⁵ Leche o frutas por ejemplo.

del Programa, además de ser un elemento clave para el proceso de promoción del PDP.

Por otra parte, el sistema de seguimiento debiera estar directamente relacionado a la generación de información acerca del cumplimiento de los objetivos del Programa, sin pretender generar un exceso de información que no contribuye a la medición de los aspectos esenciales del Programa, en la medida que ello puede retardar la obtención de la información y a complicar su entendimiento.

En virtud de lo expuesto, se sugiere:

- a) Dar la máxima prioridad a la finalización de sistema de seguimiento del Programa y al poblamiento del mismo con información de cada una de las empresas participantes del PDP.
- b) Simplificar el sistema de seguimiento, de manera de disponer de forma oportuna de los datos esenciales del Programa, que dicen relación directa con los objetivos que se pretende lograr con su implementación: (i) Aumento de las ventas de las MIPYMES a las empresas tractoras; (ii) Aumento de la productividad de cada una de las empresas y de la cadena; (iii) Incremento en el volumen de inversiones de las empresas participantes; y, (iv) Aseguramiento y aumento del empleo.

4. En relación a la sostenibilidad

4.16 Uno de los objetivos del PDP es lograr que este se transforme en una política pública a nivel nacional, con recursos aportados por el Estado. Si bien es cierto, se han logrado importantes avances en materia de acuerdos y diálogo con el sector público, es necesario seguir reforzando estas actividades a fin de lograr el objetivo propuesto.

4.17 Con la finalidad de apoyar aún más el proceso de transformar a los PDP en una política pública, se sugiere o recomienda lo siguiente:

- a) Apoyar al MINECO en el desarrollo de la institucionalidad para la materialización de los servicios para el desarrollo de proveedores, utilizando los mecanismos e instancias ya existentes como lo son el FONDEPRO, la CONAMYPE y la Dirección de Desarrollo Productivo.
- b) Entregar rol de liderazgo político y organizacional del sistema nacional de apoyo al desarrollo de proveedores al gobierno, manteniendo o cautelando la preservación de las metodologías ya desarrolladas e implementadas con éxito y la activa participación del sector privado. Esto es entregar el liderazgo de una política pública al sector público, resguardando los aspectos técnicos que aseguren la adecuada implementación de los PDP.

Anexo N°1
Personas Entrevistadas

Nombre	Institución	Cargo
1. Roxana Abrego	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	Directora Ejecutiva
2. Gil Aguirre	Proveedor AGROSANIA	Dueño–Productor Presidente Asociación de Productores San Julián
3. Santiago Aguirre	Proveedor AGROANIA	Dueño - Productor
4. Gilberto Calles	Quesos Puebla	Representante
5. Herman Calles	Consultor PDP	Consultor
6. Juan José Castillo	Proveedor AGROSANIA	Dueño - Productor
7. Luis Armando Castro	Programa de Desarrollo de Proveedores	Coordinador Adjunto PDP
8. Marlon Castro	RUIMAGA	Gerente de Ventas
9. Marta de Catani	Laboratorios MEDITECH	Dueña – Gerente
10. Julio Colón	Consultor	Consultor
11. Gabriela Cruz	Grupo Multitalleres	Representante
12. Marielos Domínguez	Ministerio de Economía Dirección de Fomento Productivo	Especialista en PDP
13. Meladis de Estupinián	Energy Print	Administrador
14. Roberto Estupinián	Energy Print	Administrador
15. Armando Flores	Ministerio de Economía	Ministro
16. Carlos Fuentes	Consultor PDP	Consultor
17. Carlos González	Programa de Desarrollo de Proveedores	Especialista en Informática
18. Roberto González	Ministerio de Economía Dirección de Fomento Productivo	Director
19. Luis Guerra	Proveedor AGROSANIA	Dueño - Productor
20. Brian Hernández	MC	Gerente -Representante
21. Mirna de Macay	Los Quesos de Oriente	Gerente General
22. Gil Magaña	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	Coordinador Programa de apoyo a las MIYMES en Compras Gubernamentales
23. José Mario Magaña	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	Director de Asuntos Económicos
24. Yasmin Martínez	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador	Gerencia de Proyectos
25. Ana Elisa de Mazzini	Empresa IMedia	Dueña –Gerente
26. Gladys Melara	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	Sub Directora Ejecutiva
27. Claudia de Morales	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Coordinadora Reducción de Pobreza
28. Luis Murillo	AGROSANIA	Líder PDP

29. Patricia Ordoñez	Grupo Campestre	Gerente de Compras
30. Rafael Ortiz	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa	Gerente de Servicios Empresariales
31. Godofredo Pacheco	Programa de Desarrollo de Proveedores	Coordinador PDP
32. Stefano Pettinato	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Representante Residente Adjunto
33. William Pleitez	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo	Asistente del Representante Residente y Economista Jefe
34. Miguel Quezada	Global	Dueño – Gerente
35. Mauricio Quinteros	Ministerio de Economía Dirección de Fomento Productivo	Especialista de Encadenamientos Productivos
36. Juana Ramírez	Ministerio de Economía Dirección de Fomento Productivo	Sub Directora Fomento Productivo
37. Juan Carlos Rodríguez	Pan Lorena	Gerente – Representante
38. Iliana Roger	Ministerio de Economía	Asesora del Ministro
39. Eddy Rivera	TUDO	Gerente General
40. Marielos Rivera	Programa de Desarrollo de Proveedores	Asistente Administrativo
41. Federico Rivera	D EMPAQUE	Gerente General
42. Margarita de Romero	Grupo Campestre	Directora de Alimentos
43. Néstor Sánchez	Lácteos Sánchez	Socio - Representante
44. Guillermo Villacorta	Banco Interamericano de Desarrollo	Especialista del Fondo Multilateral de Inversiones
45. Herberth Zelada	Empresa GW	Dueño - Gerente

Anexo N°2

Metodología PDP

La metodología que se utiliza en el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), contempla la ejecución de 6 etapas secuenciales, que son:

1. Promoción y Formalización
2. Diagnóstico
3. Interacción Cliente – Proveedor
4. Elaboración del Plan de Mejora
5. Implantación y Seguimiento
6. Documentación de la Intervención y Análisis de Replicabilidad

1. Etapa de Promoción y Formalización

Le etapa se inicia con la identificación y selección de la empresa cliente (tractora), a la cual se le da a conocer la metodología del PDP, con la finalidad que elabore un PDP para sus empresas proveedoras.

Una vez que la empresa tractora decide iniciar el trabajo, debe nombrar un líder PDP, que será el facilitador de las actividades establecidas en la metodología. Se inicia luego, la selección de las empresas proveedoras que serán invitadas a participar en el programa, las que una vez incorporadas, también deben nombrar a un líder PDP de su empresa. Luego, la empresa tractora selecciona a un consultor de entre aquellos que están en el Registro de Consultores del PDP.

La etapa concluye al momento de concretar los acuerdos entre las partes mediante los documentos correspondientes: Convenio de Colaboración del PDP con la Empresa Cliente y las Empresas Proveedoras que determinen adherirse al mismo, y Contrato de Servicios de consultoría entre el Consultor y el PDP.

2. Etapa de Diagnóstico

En esta etapa se aplican diversas herramientas de diagnóstico que permiten identificar los principales problemas de las empresas proveedoras, en tres áreas: eficiencia, operacional (el producto y su clasificación, calidad, tiempos de entrega, precio, servicio y asistencia técnica), mejora continua (número e impacto de los proyectos de mejora) y sistemas de calidad (aseguramiento de calidad y calidad total), entre otros.

Ello, junto a la aplicación de las herramientas de diagnóstico a la empresa cliente, permite que el consultor pueda detectar las oportunidades de mejora en la relación de proveeduría.

La etapa finaliza con la entrega del diagnóstico realizado a cada empresa, tractora y proveedoras.

Las herramientas de diagnóstico que se aplican en esta etapa, son las siguientes:

Herramientas de Diagnóstico	Empresa Cliente	Empresa Proveedora
1. Ficha Técnica Empresa Cliente	✓	
2. Ficha Técnica Empresa Proveedora		✓
3. Clima Organizacional	✓	✓
4. Liderazgo 360	✓	✓
5. Análisis Funcional de Síntomas		✓
6. Ciclo de Compras y Cuentas por Pagar	✓	
7. Ciclo de Ventas y Cuentas por Cobrar		✓
8. Aseguramiento de Calidad	✓	✓
9. Formato Inicial Líneas de Base	✓	✓
10. Reporte del Diagnóstico	✓	✓

3. Etapa de Interacción Cliente - Proveedor

La reunión de Interacción Cliente - Proveedor es una de las etapas más importantes de toda la metodología de PDP. En ella se sientan las bases para una nueva relación entre las partes de la cadena productiva de carácter estratégico, basada en la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, que buscará la solución a los problemas existentes e iniciará un proceso de mejora continua para ambas partes. Para lograrlo, hay que reunir a la empresa cliente con cada una de las proveedoras por separado y seguir un proceso, dirigido por un consultor. Una vez presentados los participantes se da a conocer el objetivo y las “reglas del juego” de la reunión, para luego analizar los problemas identificados por ambas partes. Para ello, se sigue la jerarquía prevista por las propias empresas, concluyendo con acuerdos y compromisos de mejora mutua.

4. Etapa de Elaboración de Mejora Mutua

En esta etapa, el consultor debe realizar un análisis y descripción de los resultados obtenidos tanto en la Etapa de Diagnóstico como en la de Interacción, y en base a ello, debe elaborar los Planes de Mejora, tanto para la empresa cliente como para las proveedoras, los cuales contendrán los problemas jerarquizados y sus causas, las estrategias, herramientas, tiempos y presupuestos estimados por el consultor para resolverlos, los responsables de llevarlas a cabo y los resultados esperados.

Posteriormente los Planes de Mejora deben ser presentados a los líderes del PDP de cada empresa, para obtener su retroalimentación, la jerarquización de los problemas y la determinación de aquella información que es privativa de cada empresa. Las principales acciones de mejora que realizará cada empresa se deben dar a conocer a la contraparte. Una vez que cada empresa haya aprobado su Plan de Mejora, se debe proceder a su firma.

Posteriormente, por razones de costo y tiempo, se buscará la integración de los problemas comunes o recurrentes de varias empresas proveedoras, con el objetivo de tratarlos en conjunto.

5. Etapa de Implantación y Seguimiento

Esta etapa consiste en ejecutar las principales líneas de acción sugeridas, aprobadas y jerarquizadas contenidas en los Planes de Mejora de cada empresa. Se inicia con la elaboración de un Plan Maestro de Trabajo dónde deberán estar contenidos los

factores, actividades, riesgos, indicadores y parámetros para asegurar el éxito de los resultados. Este Plan Maestro deberá elaborarse con programas semanales de trabajo. Posteriormente deberá haber un esfuerzo de identificación de los problemas comunes de las empresas proveedoras para estructurar y organizar un programa de capacitación y asistencia técnica conjunto.

Corresponde a esta etapa también la programación de reuniones con aquellas instituciones de fomento que cuenten con programas de apoyo al desarrollo empresarial, de interés para el PDP.

Se harán reuniones de Interacción en que el consultor deberá presentar brevemente los resultados del Sistema de Evaluación y Certificación de Proveedores (SIECPRO), los acuerdos de interacción y los Planes de Mejora aprobados, el Plan Maestro de Trabajo, los avances registrados a esa fecha con relación a las etapas definidas y las necesidades de las empresas en cuanto a capacitación, asistencia técnica y financiamiento además de todos aquellos temas de interés para el buen desempeño del PDP. Una vez realizadas estas reuniones, se dará seguimiento de manera mensual con la finalidad de registrar los avances de cada empresa, identificar posibles fallas o retrasos y apoyar a quienes se encuentren interviniendo en la empresa cliente o proveedora.

En lo que respecta a los problemas específicos de cada empresa, se deberán llevar a cabo por lo menos tres reuniones de Interacción consideradas como parte del seguimiento. Al mismo tiempo se realizará la vinculación con consultores especializados o con instituciones financieras y de fomento; se seleccionará al personal que participará en las acciones de mejoramiento, se informará a la empresa cliente los Proyectos de Mejora a realizarse y se procederá a su ejecución, supervisión y seguimiento. Esta labor de verificación y seguimiento será realizada por el consultor coordinadamente con los líderes de proyecto de todas las empresas participantes y el personal de las instituciones de fomento o bien de los consultores especializados.

6. Etapa de Documentación de la Intervención y Análisis de Replicabilidad

En esta etapa se procede a comparar las líneas de base definidas durante el diagnóstico con los indicadores obtenidos al finalizar la implantación y seguimiento. Posteriormente se realiza el análisis de los resultados finales y con ello se elabora el Informe Final, incluyendo las conclusiones y sugerencias para la replicabilidad del proceso. Se debe elaborar y entregar el informe final a cada una de las empresas.

En base a los resultados obtenidos se debe hacer la propuesta de replicabilidad al personal directivo de la empresa cliente o tractora.

Anexo N°3

Principales resultados alcanzados por 16 cadenas de proveedores apoyadas por el PDP

PDP		2	3	4	5	6	7	9	10	12	13	15	16	17	18	19	21	Valor Promedio
Variable																		
1. Porcentaje promedio de aumento de la productividad		2	39	5	7	13	17	1	22	7	12	41	13	15	0	12	15	14%
2. Aumento porcentual del volumen de ventas a la empresa tractora		3	7	1	6	14	1	22	61	11	4	75	56	24	65	0	0	22%
3. Inversión de la cadena (miles de US\$)		9	121	197	94	83	123	106	200	0	800	61	88	42	26	0	100	128
4. Número de Empleos sostenidos	Total	109	95	108	348	413	77	274	96	18	138	70	478	228	163	87	70	173
	Mujeres	38	5	53	20	257	19	38	0	0	4	48	149	98	97	3	7	52
	Hombres	71	90	55	328	156	58	236	96	18	134	22	329	130	65	84	63	121
5. Número de nuevos empleos	Total	5	28	8	16	11	13	57	0	0	11	0	4	12	36	1	12	13
	Mujeres	4	0	4	0	7	3	0	0	0	0	0	0	8	10	0	2	2
	Hombres	1	28	4	16	4	10	57	0	0	11	0	4	4	26	1	10	11

El número del PDP corresponde al indicado en el Cuadro N°2, página 24 de este documento.

Anexo N°4
Resultados alcanzados de acuerdo a la Matriz de Marco Lógico

Síntesis de objetivos	Indicadores	Resultados a la fecha
FIN		
El objetivo general (fin) del Programa es mejorar la competitividad y los niveles de ingreso de las PYMES a través del mecanismo de cadena de valor, y de la mejora de gestión bilateral entre un cliente (empresa tractora) y un proveedor (pyme), mejorando la distribución de los beneficios a lo largo de la cadena.	Tres años después de terminado el proyecto: 1. El porcentaje de compras de las empresas localmente aumenta en un 15% comparado con la línea de base. 2. El gobierno asigna recursos para replicar el Programa.	A seis meses previo al término del Programa: 1. Los porcentajes de compras han aumentado en porcentajes que oscilan entre el 1% y el 65% en las diferentes cadenas en que se ha implementado el PDP. 2. El gobierno ha manifestado su plena disposición a desarrollar una política pública de desarrollo de proveedores. En la actualidad analiza la forma de institucionalizar el Programa y de asignarle presupuesto.
PROPÓSITO		
El propósito del programa es adaptar un mecanismo sostenible de desarrollo de proveedores en El Salvador, para vinculación de PYMES con medianas y grandes empresas tractoras.	Al finalizar el proyecto, las MIPYMES participantes reportan en promedio, respecto a sus líneas de base, los siguientes resultados: 1. Al menos 240 PYMES vinculadas con 24 empresas tractoras en todo el país. 2. Mejoras en calidad y reducción de tiempos de entrega de al menos un 50%. 3. Se mantienen los niveles de empleos.	A seis meses previo al término del Programa: 1. Hay 213 MIPYMES vinculadas a 26 empresas tractoras en el país; 2. Hay mejoras en la productividad de la casi totalidad de las cadenas en las que se ha intervenido; 3. En la mayor parte de las cadenas de proveedores apoyadas han aumentado los empleos.
COMPONENTES		
I. Adaptación de la metodología de desarrollo de proveedores	1. Línea de base realizada al mes 3 2. Base de datos para integración de los datos de implementación en cada empresa al mes 6. 3. Metodología adaptada y consensuada al mes 12.	1. La línea de base se realizó, pero con alrededor de 16 meses de retraso respecto a lo programado. 2. La UE se encuentra trabajando en la base de datos en cada empresa en base al Sistema de Monitoreo que se está implementando. El sistema está finalizado, y en etapa de alimentación con la información disponible. En todo caso hay un importante retraso con respecto a su programación inicial.

		<ol style="list-style-type: none"> La metodología fue adaptada y consensuada de acuerdo a lo programado.
II. Formación de consultores en la metodología PDP	<ol style="list-style-type: none"> 10 consultores acreditados en PDP firman contratos con las respectivas cadenas de proveeduría al mes 16 (hito) y 20 más al mes 36. Acreditación teórica de 20 consultores en PDP al mes 11. Materiales de formación para consultores en PDP adaptados al mes 5 (hito). 	<ol style="list-style-type: none"> Se ha cumplido con las metas propuestas. Se han logrado las metas de acuerdo a lo programado. A la fecha hay 46 consultores acreditados. Materiales para formación de consultores PDP adaptados de acuerdo a lo programado.
III. Implementación de la metodología con el apoyo de consultores formados en PDP	<ol style="list-style-type: none"> 6 convenios de colaboración y acción conjunta entre las empresas tractoras y la CCIES a los cuales se adhieren las proveedoras (hito al mes 7), 9 convenios al mes 18 y 10 al mes 24. Acuerdos de proveeduría entre las empresas tractoras y las PYMES proveedoras. 6 cadenas de proveeduría implementadas al mes 16, y 18 cadenas adicionales al mes 36. 	<p>Hasta la fecha de esta evaluación:</p> <ol style="list-style-type: none"> Se han implementado 26 convenios de colaboración conjunta entre las empresas tractoras y la CCIES. Hay 26 acuerdos de proveeduría entre empresas tractoras y MIPYMES proveedoras. Se ha implementado el PDP en 26 cadenas de proveedores.
IV. Sistema de seguimiento y difusión del programa	<ol style="list-style-type: none"> Al menos 300 PYMES en distintas regiones de El Salvador conocen el PDP al mes 6. Plan de replicabilidad diseñado al mes 32. Sistema de seguimiento implementado y operando con indicadores de competitividad para medir en las empresas (niveles de empleo, ventas, entregas a tiempo, costos, calidad, servicio) al mes 20. 	<ol style="list-style-type: none"> Meta cumplida de acuerdo a lo programado. El Plan de replicabilidad se encuentra diseñado y en fase de discusión y análisis con autoridades del MINEC y COANAMYPE. El sistema se encuentra diseñado y en etapa de implementación, a través de su alimentación con la información de las empresas. El sistema permitirá integrar y emitir reportes de los resultados alcanzados por cada empresa, por cada cadena y de manera global de los proyectos asistidos por el PDP. El sistema se encuentra retrasado con respecto a su programación original.